

UNIVERSITE DE LA MEDITERRANNEE-AIX MARSEILLE II  
LABORATOIRE D'ECONOMIE ET DE SOCIOLOGIE DU TRAVAIL  
LEST - AIX EN PROVENCE

## **SYNTHESE**

de la thèse en sciences de gestion  
de Françoise Leclercq

# **Relations entre des dynamiques territoriales et la construction de compétences**

*Les territoires ne sont plus ce qu'ils étaient !*

*Sous la direction d'Alain d'Iribarne, Directeur de recherche,  
Administrateur de la Fondation Maison des Sciences de l'Homme Paris*

*Jury composé de :*

Philippe Mossé : Professeur, Directeur du LEST

Jean-Pierre Brechet : Professeur – Université de Nantes

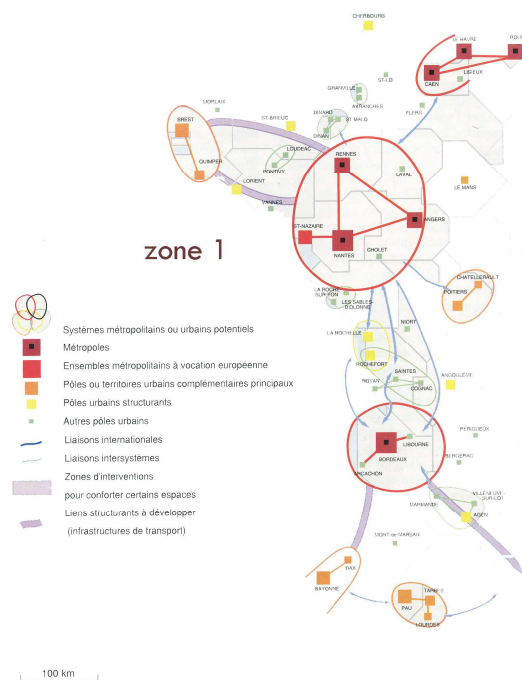
Gilles Puel : Maître de conférence - Université de Toulouse le Mirail

Olivier Torres : Maître de conférence – Université de Montpellier

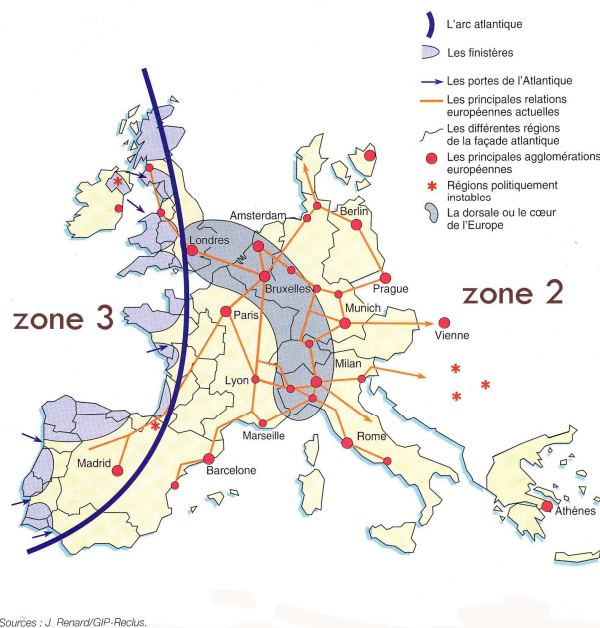
Pour situer le terrain empirique Nantes/Saint-Nazaire de la thèse, nous avons choisi 2 cartes emblématiques d'une **période charnière (fin des années 1980, début des années 90)** aussi bien, **pour l'aménagement des territoires, que pour l'évolution des systèmes productifs industriels européens, face à la mondialisation.**

## Territoires perdants -Territoires gagnants ?

carte n°1



carte n°2



- La **carte n°1** est une **projection, début 1990, de la réflexion de la DATAR (Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale), sur les métropoles multipolaires** :  
**La zone 1** regroupe **Saint-Nazaire**, port atlantique sur l'embouchure de la Loire, à **Nantes**, au fond de l'estuaire de la Loire.  
Ces **deux bassins d'emploi qui constituent Nantes Atlantique sont reliés, dans une métropole multipolaire, à Angers** en Maine et Loire, autre département de la région des Pays de la Loire et, à **Rennes**, capitale de la région Bretagne.
- Comme on le constate sur **la carte n°2**, à cette époque, **l'avenir des régions européennes semble tracé** : **la zone 2** comprend à l'est, les **territoires nommés gagnants de la « Banane Bleue »**, **la zone 3** regroupe à l'ouest, les **territoires excentrés de « l'Arc Atlantique »** à forte probabilité de devenir perdants, dont **Nantes/Saint-Nazaire, notre territoire d'analyse de l'évolution du Génie Naval.**

Les 2 cartes sont extraites d'un document qui lance, dans toutes les régions françaises en 1993, le grand débat de la première loi d'orientation sur l'aménagement du territoire LOADT de 1995. Le document, préparé par la DATAR, qui se veut une « esquisse de l'ébauche de la France de demain, horizon 2015 » est une grande première en France, restée centralisatrice malgré la loi de décentralisation de 1982 qui dotait la région d'un statut de collectivité territoriale. Le débat démocratique doit permettre de croiser les stratégies ascendantes et descendantes entre l'Etat et les collectivités locales.

Le débat conduit par le Préfet de Région a un impact considérable sur les acteurs économiques en Pays de la Loire (PDL).

La lecture de la carte n°2, élaborée par les géographes du GIP RECLUS<sup>1</sup> redouble l'urgence d'agir en se serrant les coudes. Les prises de conscience du fossé à combler pour reconstruire une performance territoriale européenne, avaient déjà été initiées, avec la perspective de l'abolition des frontières entre les 15 Etats européens, qui a ouvert le grand marché européen en 1992 et avaient été renforcées, par ailleurs, à cette même date, par la publication de Georges Benko et Alain Lipietz : *les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie industrielle*.

Dans cette production de la DATAR, on peut aussi y lire : ... **“Les politiques publiques locales, parfois concurrentes, parfois conflictuelles peuvent mener à l'éclatement de l'unité d'action...” D'où la nécessité de valoriser... les initiatives locales et de chercher à en réduire “les perversions inhérentes”**

Avec le recul du temps, cet extrait est significatif du jacobinisme latent de cette époque, qui perdure encore aujourd'hui. Dans les têtes comme dans les écrits : on serait donc plus vertueux à Paris qu'en province ! Que dire alors de Bruxelles ?

Mais il n'y a pas que le territoire qui permet de projeter des préjugés et des idéologies. Il y a aussi le monde technique.

En 1992 les amours et les haines des techniques de pointe sont racontées dans l'histoire d'Aramis par Bruno Latour<sup>2</sup>, alors professeur au centre de sociologie de l'innovation de l'Ecole des Mines de Paris. Aramis est un métro automatique au sud de Paris dont il suit pas à pas, à travers l'implication de ses différents promoteurs, la conception puis l'abandon du projet. Le héros non humain de ce livre ne verra jamais le jour et personne ne pourra découvrir qui l'a tué.

---

<sup>1</sup> Le GIP RECLUS (Réseau d'étude des changements dans les localisations et les unités spatiales) est un centre scientifique, fondé à Montpellier en 1984 par Roger Brunet. Le GIP a été remplacé en 1997 par l'association RECLUS.

<sup>2</sup> Bruno Latour- *Aramis ou l'amour des techniques* – Editions La découverte- 1993 – Prix Roberval 1992.

Sur le même mode que « Aramis » (*une histoire racontée à plusieurs voix par leurs propres acteurs*) nous avons investigué et décrit avec les acteurs interviewés, l'évolution sur 20 ans (1986-2006), de la filière du Génie Naval de Nantes/Saint-Nazaire, appuyée par des dynamiques innovantes d'un territoire plus industriel que la moyenne française, qui aime la technique, cultive la fierté du métier et a un souci d'améliorer ce qui existe.

Cette étude et la connaissance approfondie de ce terrain nous ont amené à poser  
**la question centrale de la thèse.**

**Comment passer d'un territoire "d'une vieille industrie", "menacé de perdre", à une stratégie de "trajectoire pour gagner", en termes de développement durable ?**

Paul Claval dans sa géographie du XXI<sup>ème</sup> siècle (2002) affirme: « le local a cessé d'être protégé du global par les instances nationales et régionales, Il est désormais en prise directe sur lui ». Les dynamiques du « glocal » (*barbarisme qui relie le global et le local*) questionnent donc fortement les politiques publiques dédiées à la construction de systèmes productifs locaux. Sont-elles devenues inopérantes ou se sont-elles transformées ?

Qui a fait changer la donne ?

Nous cherchons à percevoir dans un premier temps **(a) les influences historiques sur la construction des acteurs**, à l'échelle locale de Nantes/Saint-Nazaire puis, nous posons **(b) 2 hypothèses de travail** et précisons **(c) 3 champs d'analyse, liés aux trois concepts utilisés**. Après avoir mesuré **(d) l'impact, sur cette filière du génie naval, des deux niveaux supranationaux Europe et Monde**, nous étudions **(e) comment les acteurs agissent, notamment sur la structuration des PME, dans le cadre de 3 gouvernances industrielles** qui expliquent l'évolution du système productif du Génie Naval.

Enfin, la **conclusion** porte sur les apports de cette recherche : **Qu'est-ce qu'un territoire stratège ?**

**(a) les influences historiques sur la construction des acteurs**, à l'échelle locale de Nantes/Saint-Nazaire

Saint Nazaire et Nantes cultivent chacune de leur côté ce que Olivier Torres appelle le « toporatisme » : corporatisme du lieu<sup>3</sup>. Pourquoi ?

Au XIX<sup>ème</sup> siècle, il n'est pas question de coopération entre ces deux villes, que tout oppose.

- Nantes, 2000 ans d'âge, ville d'affaires assez frondeuse est un port fluvial
- Saint-Nazaire, moins de 200 ans aujourd'hui, créée par Napoléon en 1808 pour en faire un véritable port maritime, est une ville ouvrière aidée régulièrement par l'Etat-Providence.

Sur le plan de l'évolution technologique et commerciale, différents facteurs vont amener, à cette époque, des transferts de Nantes vers Saint-Nazaire et exacerber leur concurrence :

- La nécessité de construire des bateaux de plus en plus grands.
- L'aide de l'Etat pour les premières liaisons transatlantiques (15 millions d'européens vont transiter notamment par le Havre et Saint-Nazaire pour gagner les Amériques), sous condition de construire 50% des bateaux en France.
- Le renouvellement des décideurs économiques locaux du fait de la montée en puissance des savoir-faire en expertise industrielle, issus notamment de l'influence du saint-simonisme.
- Côté syndical, le paysage est marqué par les grands mouvements syndicaux ouvriers, à répercussion nationale, qui ont divisé le patronat de la Métallurgie, entre Nantes et Saint-Nazaire, entre grandes entreprises aidées par l'Etat et PME<sup>4</sup> sous-traitantes, tributaires pour beaucoup d'entre elles de la Navale et de ses « trous d'air ».

---

<sup>3</sup> Nantes et Saint Nazaire sont à proximité d'un village gaulois où l'on a cultivé le complexe d'Astérix ou le « toporatisme » (corporatisme du lieu). C'est un système de défense, hier contre le romain, qui aujourd'hui dans cette même orientation, engageraient leurs énergies conjuguées contre la mondialisation, quitte à perdre la bataille de la navale ou de l'aéronautique toute proche, qui est une diversification issue de la Navale.

Olivier Torres, Dorothée Youanc –*La guerre des vins- l'affaire Mondavi : Mondialisation et terroir*- Dunod 2005

<sup>4</sup> Recommandation européenne du 3 avril 1996 : Les Petites et Moyennes Entreprises sont des entreprises employant moins de 250 personnes.

## Et c'est alors que s'amorce un premier virage, côté industriel.

En 1961, l'Etat encourage les patrons de la Métallurgie à créer des centres de formation professionnelle (jusqu'alors développés en majorité par les grandes entreprises) et notamment un apprentissage de qualité au bénéfice de la qualification des salariés et une formation au management des agents de maîtrise.

Cette incitation, assortie de financements, qui répond à un véritable besoin industriel, est le déclencheur d'une avancée collective en faveur d'un rapprochement patronal. Fortement appuyé par la puissante Fédération Nationale de la Métallurgie, elle implique la participation active des industriels au regroupement et au développement territorial de leurs Unions Patronales industrielles (notamment à travers des actions novatrices dans le domaine de la formation).

Ces instances patronales construiront progressivement un système commun de formation technique et de management industriel, instrument moteur du développement de la compétitivité des entreprises du territoire, mais aussi moyen de renforcement des relations avec les syndicats ouvriers et force de propositions aux élus régionaux, en particulier par le biais de la régionalisation de ce réseau de formation qui se concrétise officiellement en 2007.

Parallèlement, au début des années 1960, **la conjugaison** dans l'association « **Ouest-Atlantique** », **des énergies de quelques jeunes industriels de trois régions** (Bretagne, Pays de la Loire et Poitou-Charentes), issus notamment du Centre des Jeunes Dirigeants et une formation prospective de ceux-ci, assure le renouvellement des élus de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI). Elle **permet de lancer des actions** afin de faire face aux crises endémiques de la Navale, aux grèves dures, véritable frein à l'installation de nouveaux industriels dans la région.

Ces jeunes industriels sont reliés à la DATAR créée en 1963 par Olivier Guichard, bon praticien des ministères, qui règnera sur les Pays de la Loire de 1974 à 1998.

**Mais jusqu'en 1982**, Les institutions restent cantonnées dans des espaces et rôles limités : les Collectivités, les Conseils Généraux, les Chambres de Commerce et d'Industrie, les Unions Patronales développent chacun leur analyse et **Paris décide de tout**.

## **Les prémices de la réunion de Nantes avec Saint-Nazaire s'engagent, réellement, à partir de 1966**

Après la création consécutive par l'Etat d'une métropole dite d'équilibre Nantes/Saint-Nazaire et du port autonome Nantes /Saint-Nazaire, les deux CCI de Nantes et de Saint-Nazaire vont engager avec tous les acteurs de l'estuaire de la Loire des analyses stratégiques et un schéma commun de développement de Nantes Atlantique.

Ce schéma sera ensuite repris par les deux Villes, suite au classement en 51<sup>ème</sup> position européenne de Nantes qui ne peut s'affirmer comme métropole européenne. Nantes doit s'allier à Saint-Nazaire pour se positionner, comme se sont alliées les deux CCI, en officialisant en 1990 un GILA, Groupement Inter consulaire de Loire Atlantique. Saint-Nazaire de son côté ne sera plus la ville ouvrière qu'elle était. Face au problème du chômage (20% de chômeurs en 1985), tous ses acteurs se mobilisent autour des enjeux de son développement global (industriel, commercial, éducatif et social).

## **De leur côté comment évolue, dans le temps, le potentiel des systèmes de formation et de recherche territoriaux ?**

La loi de décentralisation de 1982 a posé un premier acte en confiant la formation professionnelle continue et l'apprentissage, aux régions.

C'est l'étude des résultats des statistiques territoriales du recensement de population de 1982 qui amène alors les CCI appuyées par le Patronat et le Rectorat à élaborer 10 propositions pour relever le niveau technique et général, du système de formation professionnel régional ;

Le système de formation en cours ne peut plus **faire face à la demande en compétence et en recherche des entreprises qui sont alors confrontées :**

- d'une part, à **l'intégration des nouvelles technologies**
- et d'autre part, au **grand marché européen de 1992.**

Fort de ces constats partagés par tous, et des objectifs à atteindre pour renforcer leurs compétences, les acteurs des PDL s'appuient sur **3 lois** et la **mise en oeuvre de nouvelles aides européennes** pour la **recherche et la formation** :

- la **loi Roland Carraz**, sous le Ministère de l'Education Nationale de Jean Pierre Chevènement concerne le développement des formations technologiques et la **loi Hubert Curien** d'orientation et de programmation de la recherche définit une nouvelle mission pour l'Université : la valorisation de ses travaux de recherche et de ses compétences.

Les deux lois faciliteront, dès 1986, en Pays de la Loire, la rénovation des lycées techniques de la région, l'ouverture d'une école d'ingénieur par an, avec des laboratoires de recherche branchés sur les entreprises, la création d'une technopole multipolaire parrainée par les créateurs de l'Université technologique de Compiègne et de Sofia Antipolis.

- **La loi Nicole Cattala** de 1987, viendra renforcer le système de formation par l'apprentissage, notamment industriel, prioritaire dans cette région, en l'ouvrant à tous les niveaux de formation, du CAP à l'ingénieur.
- **L'utilisation des fonds européens de renforcement de la compétitivité**, créés en 1986 par la nouvelle Union Européenne, permettra la connexion des Pays de la Loire avec les réseaux de formation et de recherche qui se développent en Europe.

**Ce bref historique fait percevoir déjà, dans les années charnières fin des années 1980, début des années 1990, la mise en mouvement d'un territoire dont les acteurs de différents champs d'action s'approprient de nombreux dispositifs publics, pour combler leurs retards.**



**(b) - Dans ce cadre territorial, nous avons retenu deux hypothèses de travail :**

**Les territoires qui gagnent sont ceux où il y a :**

**1 - de la coopération au service d'une action collective, cohérente et durable, malgré les échéances électives**

**2 - des actions conjuguées de l'industrie, de la formation et des collectivités, à l'initiative d'acteurs qui se servent des dispositifs publics.**

**(c)- Les deux hypothèses de travail croisent dans le temps trois champs d'analyse**

- 1. L'évolution du système productif**
- 2. La construction de la compétence / performance**
- 3. La construction du territoire**

Ces trois champs d'analyse correspondent à **trois concepts**

- 1. espace industriel,**
- 2. espace formatif**
- 3. espace territorial) I**

**Ces concepts vont nous permettre de faire une lecture problématisée de l'évolution d'une stratégie et d'une performance territoriale**

- Nous avons retenu la définition de **l'espace industriel** de François Sellier<sup>5</sup>  
« *l'ensemble des relations de complémentarité et d'interdépendance entre les firmes et les organisations auxquelles elles sont rattachées* ». Dans cet espace, des externalités positives peuvent se créer. Lorsque c'est le cas, on peut mesurer combien elles permettent aux entreprises de se procurer des avantages concurrentiels. Patrick Le Galès<sup>6</sup> les appelle BCLC (Bien Collectifs Locaux de Concurrence). Vu sous l'angle des dynamiques locales développées, on pourrait aussi les appeler : « Biens collectifs locaux de coopération ».  
Coopération et concurrence se conjuguent dans les différents champs étudiés.

---

<sup>5</sup> François Sellier est le créateur de l'Ecole d'Aix et en 1969 du LEST (Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail). L'aventure partagée avec son équipe, volontairement pluridisciplinaire et délibérément internationale a produit la définition de l'Analyse Sociétale. Le LEST vient renforcer la recherche fondamentale intéressant le travail et son évolution en accordant une place centrale aux interactions entre les observations empiriques et les constructions théoriques.

Marc Maurice, Philippe Mossé et Robert Tchobanian – *Morale et action dans l'œuvre de François Sellier*- Octares 2005

<sup>6</sup> Patrick Le Galès « Gouvernance des économies locales en France : à la recherche de la coordination perdue », *Année de la Régulation*, vol. 8, 2004, p. 109-134.

- **L'espace formatif** est celui où l'on peut développer la compétence.

La compétence est définie comme la capacité à construire les connaissances et savoir requis, à les mobiliser pour faire face à une situation.

La **performance est affaire de compétence et du sens donné à l'action**, car on n'est pas compétent tout seul. Dans une entreprise (comme dans un territoire), la compétence ne peut s'exprimer sans combinaison des savoir-faire techniques et managériaux. Rien ne sert d'avoir des personnels compétents si la stratégie de l'entreprise ou du territoire n'est pas claire pour tous, si l'organisation est inadaptée, si les équipements sont obsolètes ou la gestion des personnes inappropriée.

- Enfin de quel espace parlons-nous à propos de **territoire** ?

Espace géographique délimité ? Ou espace juridique et légitimé des collectivités ? Ou espace d'action transactionnel, à géométrie variable comme l'espace projet ?

Pour la thèse : **un territoire est un espace à construire.**

Pierre Veltz en 2001 dans « Mondialisation, villes et territoires, l'économie d'archipel » écrit « Le territoire entre dans le jeu économique des acteurs, comme matrice d'organisation et d'interactions sociales ».

Interactions sociales et encastrements<sup>7</sup> progressifs des acteurs dans les dynamiques territoriales entrent dans le jeu économique, mais, de plus en plus, ce sont les réglementations et événements des niveaux supranationaux, Europe et Monde, qui sont déterminants pour l'évolution des territoires et de l'industrie.

**(d)- La construction des normes institutionnelles et de référents européens et mondiaux bouscule les organisations qui elles mêmes, sont bousculées par des circonstances et événements hasardeux.**

Nous en avons pointé quelques uns à fort impact sur l'évolution de la Navale.

Après un rappel des **dates clefs de la construction européenne, suivies de l'impact des règles européennes sur la navale, on précisera les événements et évolutions mondiales qui ont pesé sur ce secteur d'activité :**

---

<sup>7</sup> Granovetter Mark: « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness » in *American Journal of Sociology*, vol 91, n°3, nov. 1985)

Malgré le refus de l'Angleterre, la **Communauté européenne du charbon et de l'acier** (CECA), première expérience de l'ouverture des frontières et de l'ébauche de "l'Europe des Six", voit le jour en **juillet 1952**.

Le **traité de Rome** constitue l'acte fondateur de la Communauté économique européenne (CEE). Il est signé le **25 mars 1957** par l'Allemagne, la France, l'Italie et les trois pays du Benelux : Belgique, Luxembourg et Pays-Bas. Il a institué le marché commun et a défini les bases de la **politique agricole commune (PAC)** mise en œuvre en **1962**.

Les Fonds Structurels (et leur dimension formation – FSE - Fonds social européen) sont créés pour assurer la cohésion du tissu socio-économique de l'Europe, corriger les déséquilibres, prévenir les risques de rupture.

En **1986**, l'**Acte unique européen** élargit les compétences de la CEE à la R&D (Recherche et Développement), à l'aide à la compétitivité (notamment par le renforcement des ressources humaines), à l'environnement, à la politique étrangère commune, et ouvre la voie à la réalisation du marché unique.

L'**Union européenne (UE)** naît le **7 février 1992** lors de la signature du Traité de Maastricht par les douze États membres de la CEE. Il entérine notamment la création d'une monnaie unique (l'euro) qui est mise en œuvre en 2002 et la citoyenneté européenne.

Dès 1986, elle avait remis en cause les aides des États à l'industrie les faisant passer de 28% à 0 au 1<sup>er</sup> janvier 2001. Mais après les différents chocs pétroliers, la première guerre du golf et les attentats du 11 septembre qui, chacun à leur tour, créent des fortes turbulences économiques mondiales et la concurrence sauvage des pays asiatiques, l'UE préconise, en 2003, la concentration européenne des Chantiers assortie d'aides du programme Leadership 2015.

En **2006** l'**UE accepte la vente des Chantiers de Saint-Nazaire au groupe norvégien Aker**. Les actions des divers Chantiers de construction navale intégrés dans Aker Yards sont vendus à des fonds de pension en 2007.

# L'évolution des contextes Monde – Europe

l'impact, sur la filière du génie naval,  
des deux niveaux supranationaux Europe et Monde

	1960	1970	1980	1990	2000
EUROPE	1957 Traité de Rome ↓ CEE	1962 PAC <i>Fonds structurels</i> 1960 FSE 1975 FEDER	1986 Acte unique européen R & D Ressources Humaines	1992 Traité de Maastricht ↓ UE	2002 Euro  2006 Vente Alstom à Akeryards
	Remise en cause des aides des Etats à l'industrie			Marché européen	
	28% ↘ 14%			14% ↘ 9% 1 <sup>er</sup> janvier 2001 =O 2003 Leadership 2015	
MONDE	Concurrence du Japon  Pétroliers gigantesques	1973 1 <sup>er</sup> choc pétrolier  1975 2 <sup>ème</sup> choc pétrolier	Concurrence de l'Asie Corée du Sud	1995 Baisse du dollar  1 <sup>ère</sup> guerre du Golfe  Concurrence de l'est de l'Europe	11 septembre 2001  2007 Vente des actions Akeryards à des fonds de pension

(e) – Dans ce contexte mondial, comment les acteurs du territoire Nantes/ Saint-Nazaire vont-ils agir, notamment sur la structuration des PME, dans le cadre de 3 gouvernances industrielles successives qui expliquent l'évolution du système productif du Génie Naval.

Les différentes séquences temporelles étudiées mettent en exergue **trois gouvernances successives d'un système productif local**, inscrites dans un système territorial<sup>8</sup> et permettent de décrire l'action des acteurs locaux au bénéfice de **la structuration des PME**.

<sup>8</sup> Bernard Guesnier et Christian Lemaignan -Institut d'économie régionale et financière (IERF de Poitiers) « *Connaissance, solidarité, création, le cercle d'or des territoires* » L'harmattan 2006:

Pascal Le Masson, Benoît Weil, Armand Hatchuel- *Les processus d'innovation : conception innovante et connaissance des entreprises*- Hermes 2006

# Le génie naval de Saint-Nazaire

## 3 gouvernances industrielles successives :

1. de 1960 à la fin des années 80 : une gouvernance structurelle: les territoires se préoccupent d'accroître leurs connaissances
2. dans les années 90 : la gouvernance par projet. De nouvelles solidarités territoriales s'organisent
3. années 2000 : la gouvernance centrée sur l'innovation/ créativité

**1 - Jusqu'à fin 80, la grande entreprise industrielle domine la ville avec un modèle managérial du type patrimonial.** Dans le cadre d'une hyper centralisation du modèle jacobin de gouvernance française, le renforcement de grandes entreprises nationalisées ou aidées, a fait disparaître beaucoup de PME. De 1975 à fin 80, la crise industrielle qui suit les « 30 glorieuses » (de 1945 à 1975) qui avaient mis en place ce modèle, met au chômage 1 millions 400 000 salariés français.

En 1983 arrive à la tête des Chantiers de Saint-Nazaire, un dirigeant qui a gravi tous les échelons internes. Dès 1981, il forme l'encadrement au management, à tous les niveaux et rééquilibre les pouvoirs internes (direction, encadrement, syndicats). C'est une gouvernance structurelle qui introduit les premiers systèmes de gestion informatisée, dans le cadre d'une gestion interne verticale.

En 1985, il y a 20% de chômeurs à Saint-Nazaire. Le bassin d'emploi est essentiellement industriel. 80% de la population active industrielle travaille dans le secteur d'activité fabrication de moyens de transport lourds, (transport maritime, aérien, routier et ferroviaire), notamment de futurs paquebots.

*Qu'est-ce qu'un paquebot ? C'est un prototype unique fabriqué par blocs, assemblés comme des legos, avec des cabines encastrées dans chacun des blocs. La construction d'un paquebot développe un système industrialisé de fabrication du type artisanal, sur le modèle de la création d'une sorte de « cathédrale » pleine de techniques pointues, où il faut synchroniser le travail de milliers de personnes en trouvant un langage commun multi métiers. Ces nombreuses interfaces de communication intègrent aujourd'hui des systèmes numérisés complexes.*

*Un paquebot donne du travail à tout le bassin d'emploi pour 36 mois. La pénurie de commande fait chuter l'emploi brutalement.*

Aux Chantiers, à l'acceptation de la commande de la construction d'un premier paquebot, le PDG présente à tout le personnel le défi pour Saint-Nazaire de sa réussite dans les délais négociés. Pari réussi, les Chantiers repartent sur de nouvelles bases.

En 1985, les Chantiers font partie des membres fondateurs d'un Centre d'Initiatives Locales, outil d'aide à la création d'entreprise associant tous les partenaires compétents dans le domaine : ANPE, CCI, système de formation, mais aussi la ville de Saint-Nazaire qui commence à mener une politique globale de développement (en dehors de toute idéologie, disent les interviewés).

**Les territoires commencent donc à se préoccuper d'accroître leurs connaissances et favorisent les liens université / entreprise.** Les Chantiers acceptent la présidence de l'IUT et appuient le développement d'une école d'ingénieurs, initiée par la CCI de Saint-Nazaire. Zone prioritaire de l'objectif 2, à cause de son chômage, Saint-Nazaire bénéficie dès sa création en 1975, du FEDER (Fonds européen de développement régional), qui finance à 50 % ses investissements structurants : écoles, labo de recherche, développement industriel etc.

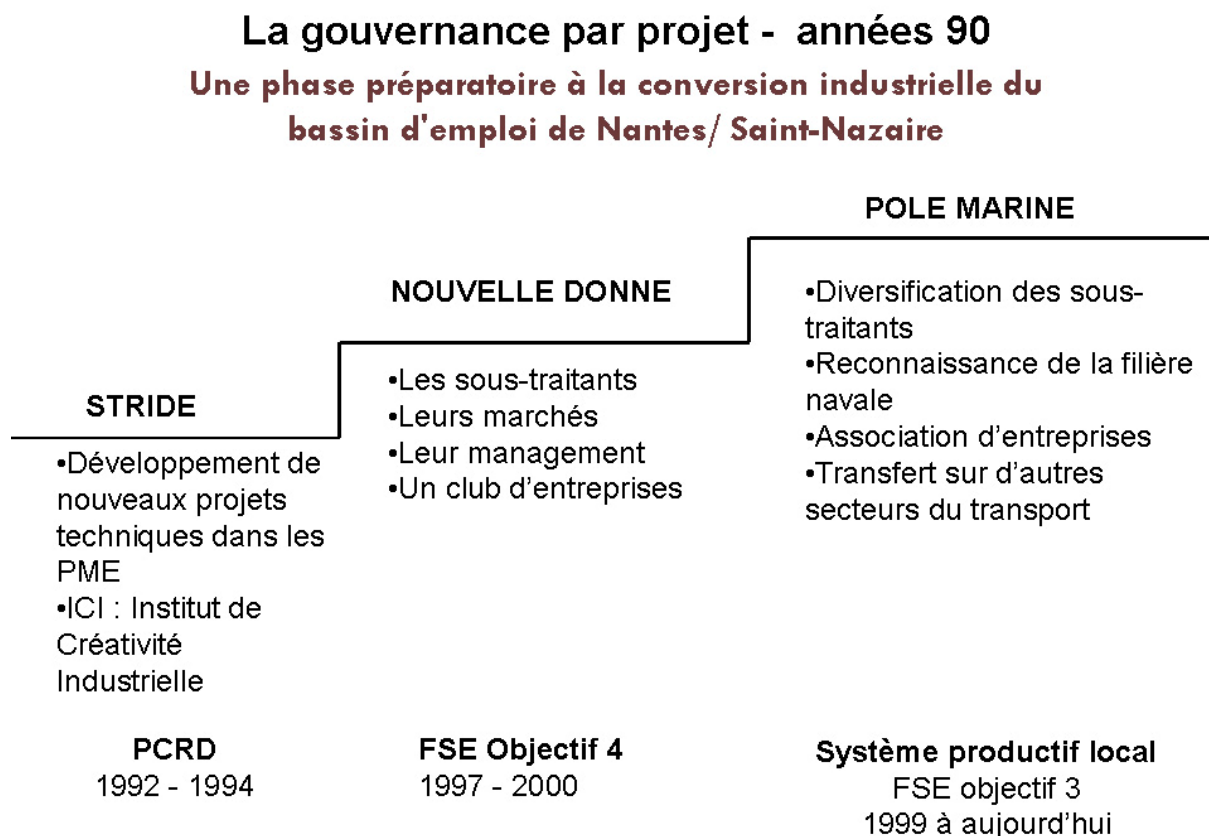
**2 - Les années 90 voient s'organiser la gouvernance par projet.** Les territoires avec les grandes entreprises commencent à comprendre l'importance de l'organisation, de l'animation des acteurs du territoire, des effets réseaux, de la place du milieu local.

En 1990 les Chantiers participent à la création de l'APRETTTS qu'ils présideront avec la mise à disposition d'un ingénieur. Cette Association pour la Promotion de la Recherche et du Transfert de Technologie constitue alors un interface, élément de cohésion qui rapprochera les mondes des universités, des écoles techniques et des PME. L'APRETTTS se dégage des préceptes de Transfert de Technologies des officines ministérielles parisiennes de l'époque, plus adaptées aux grandes entreprises. Plus que l'IUT ou l'école d'ingénieur, le lycée technique avec une implication forte des enseignants de BTS, devient une pierre angulaire du dispositif de renforcement des capacités techniques des PME.

91/92/93 voit la concurrence mondiale se durcir, les aides nationales à la navale diminuer et les commandes disparaître. L'effort de réorganisation ne suffit plus. Les Chantiers vont externaliser 70% de leur activité pour baisser leurs charges.

**Les PME sous traitantes après avoir marché derrière un ou deux leaders, doivent apprendre à vivre aux côté de ceux-ci, se diversifier et donc intégrer les compétences et structures nécessaires .**

**De nouvelles solidarités territoriales s'organisent, à partir de trois dispositifs qui préparent la conversion industrielle du territoire.**



Dans le cadre du **programme STRIDE et de la mission FRADE de la DATAR** appuyée par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Saint-Nazaire, l'APRETTTS crée l'ICI (Institut de Créativité Industrielle) qui forme et valide par un diplôme universitaire l'apprentissage d'une démarche de projet industriel.

« L'acquisition d'une même culture technique » et « L'agir ensemble » de STRIDE, fournisseur de moyens d'évoluer à des petites entreprises sous traitantes commence à porter ses fruits. Ces petites entreprises ont été créées, pour beaucoup d'entre elles, à partir d'anciens salariés des chantiers qui se connaissent et se concurrencent.

Fort de cette première expérience, structurante pour son propre savoir faire d'appui aux PME, le GILA des CCI propose alors, aux entreprises sous traitantes de tous les secteurs

d'activité de Loire Atlantique, **Nouvelle Donne**, un diagnostic de l'entreprise et un accompagnement global de son développement venant renforcer la capacité managériale des PME qui vont commencer à fonctionner en club d'entreprises.

Ce deuxième programme financé par des fonds européens permet à la CCI de Saint-Nazaire d'être retenue par la DATAR dans **l'appel à projets SPL (système productifs local)** pour la **filière de génie naval**. Cette filière **regroupe l'ensemble des entreprises et des métiers qui interviennent dans la construction d'un bateau**. Ce programme génère une recherche de voies de diversification et de nouvelles formes de relations entre ces sous traitants, qui aboutit en 2003, à la création de l'association de chefs d'entreprises du **Pôle Marine**.

Ce pôle participe à créer un environnement favorable à l'initiative économique et développe progressivement un effet d'entraînement sur d'autres filières, notamment du transport (aéronautique, ferroviaire...) pour se transformer progressivement en **Pôle Industriel Atlantique**.

En 1997, les Chantiers accueillent un nouveau PDG. L'ancien PDG devient Président de la CCI. Pour faire face à la concurrence mondiale qui s'accroît, le nouveau PDG lance le plan CAP 21 « Construire l'Avenir Pour le 21<sup>ème</sup> siècle » qui doit abaisser de 30% les coûts, limiter le nombre de fournisseurs, améliorer l'interface entre les Chantiers et les sous-traitants qui deviennent des co-traitants dans le cadre d'**une entreprise étendue**<sup>9</sup>. Ce plan se concrétise en 2000.

### **3 - Dans les années 2000, sur la base des acquis précédents, les territoires développent une gouvernance centrée sur l'innovation.**

**C'est une activité collective de conception innovante interne et externe qu'il s'agit de mener de façon soutenue dans un contexte productif plus exigeant, de résultats et de productivité accrue, mais surtout de déstabilisation des relations emploi-formation et de flexibilité renforcée dans tous les domaines.**

Trois dispositifs viennent consolider la compétitivité et l'innovation territoriale.

---

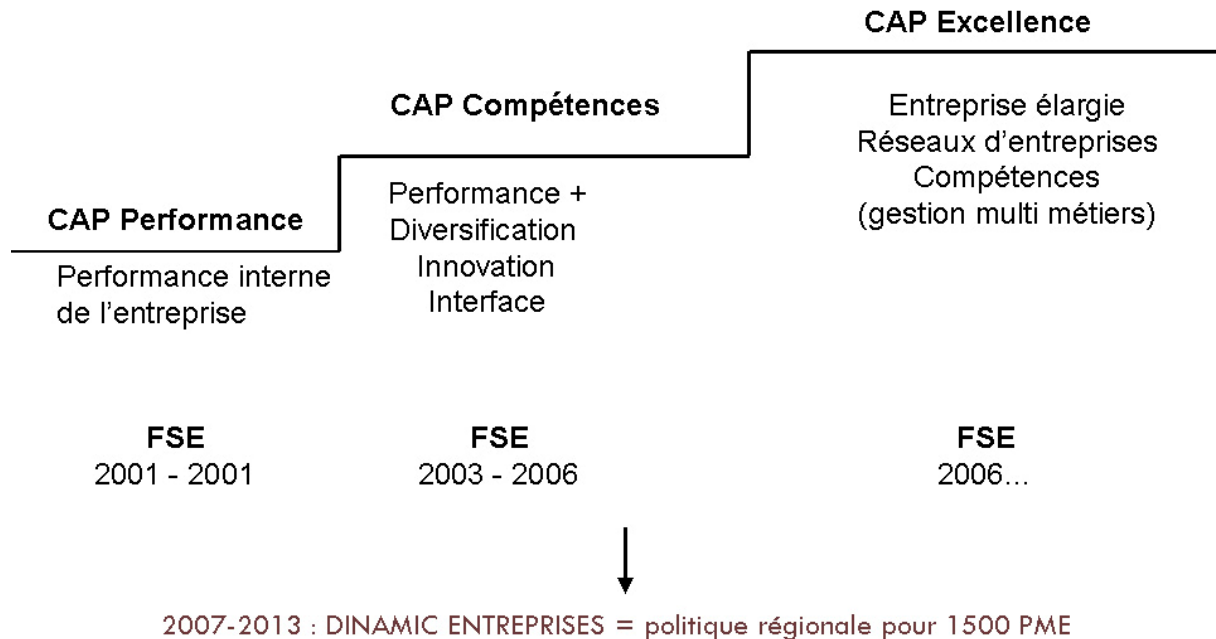
<sup>9</sup> L'entreprise étendue peut se définir comme un ensemble d'entreprises qui travaillent pour des clients communs sous la conduite d'un décideur stratégique unique « chef de file » qui assure la cohérence de l'ensemble. Les intérêts de toutes ces entreprises sont donc étroitement liés : la performance vis à vis des clients en termes de coût, qualité, délai, innovation dépend de la performance de l'ensemble de la chaîne.

Mario Capraro, Gérard Baglin – *L'entreprise étendue et le développement des fournisseurs* – Presses universitaires de Lyon-2000



## La gouvernance centrée sur l'innovation - années 2000

### Une 2ème phase de consolidation de la compétitivité de Nantes / Saint-Nazaire



Le problème central de **l'entreprise étendue, entreprise-réseau**, est lié au triptyque (qualité coûts délais) et à la différence de culture entre grandes entreprises et PME sous-traitantes. Avec l'appui de l'Union Nationale de la Métallurgie et du Medef de Loire-Atlantique, de l'Etat, de la Région et de l'Europe, les nouveaux programmes, sous l'impulsion des Chantiers, s'inscrivent dans une logique de consolidation de la compétence interne des entreprises industrielles et la nécessité de maintenir des emplois dans un contexte de sous charge.

C'est le transfert de savoir faire d'une équipe innovante de la Région Rhône Alpes, qui va permettre de lancer le programme CAP Performance, puis Cap Compétences, puis Cap excellence. Grâce à ces programmes, les entreprises industrielles se recentrent sur leur propre management du progrès, sur tous les facteurs de leur compétitivité qu'elles maîtrisent par elles mêmes, sur des logiques de pérennisation de ces résultats internes et enfin sur des logiques de création de réseaux d'entreprises (cluster)<sup>10</sup>

C'est la politique industrielle de l'Etat (CAP = Contrat d'Appui à la Performance) et celle de la Région qui viennent conjointement conforter ces programmes collectifs, soutenus par la forte

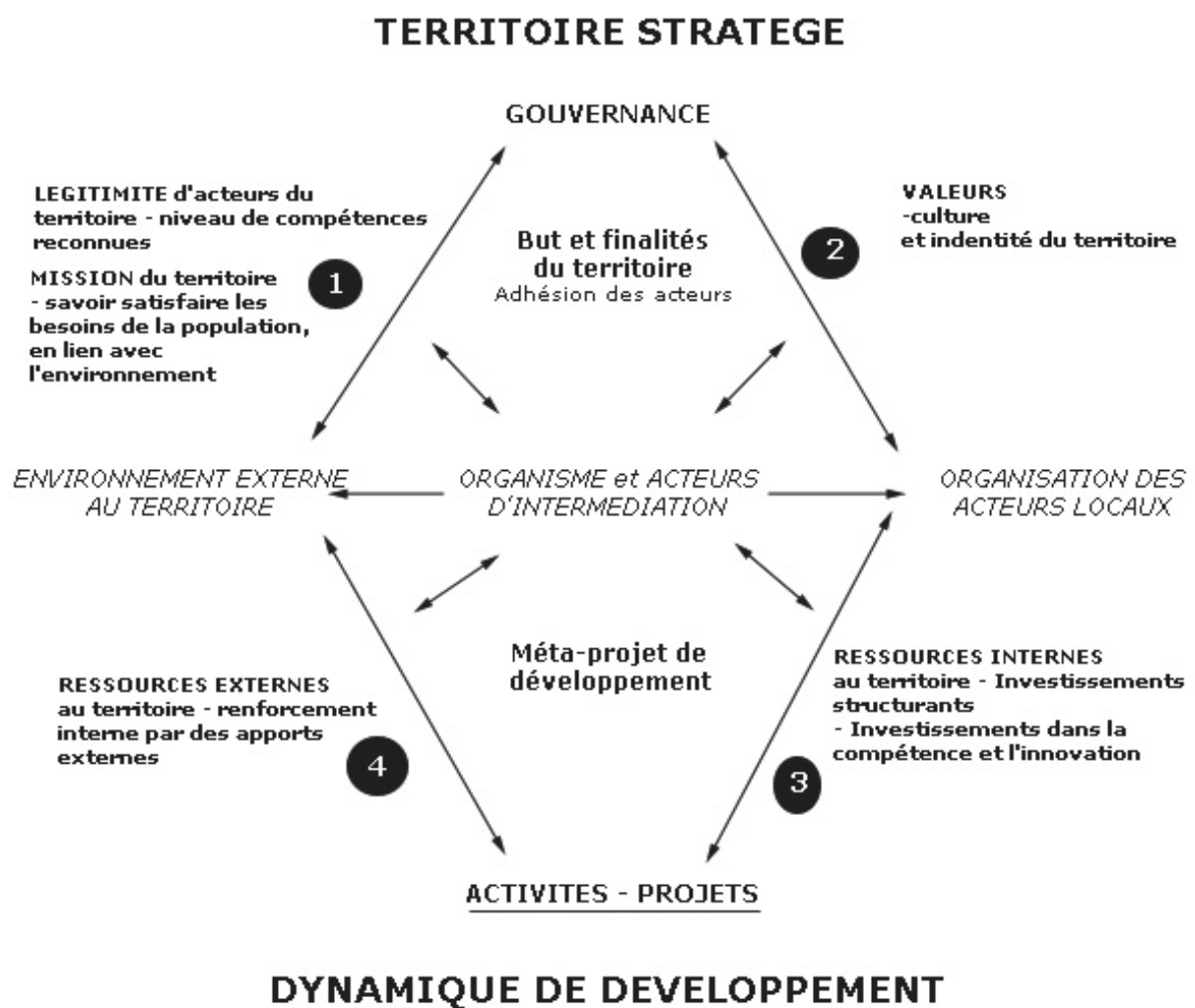
<sup>10</sup> Michael Porter – *The competitive advantage of Nations* – New York, the free Press, 1990

mobilisation de grands industriels et la recherche régionale qui permet de lancer EMC2, **pôle de compétitivité** d'Ensembles Métalliques et Composites Complexes.

Forts de ces avancées par paliers successifs dans l'alliance de deux opérateurs de la performance (l'investissement dans la technique et la recherche et l'action capital humain, dans des projets collectifs et des suivis individuels) l'Etat, la Région, et les acteurs régionaux lancent, avec l'appui de fonds européens, **le dispositif DINAMIC**, dans la continuité d'une politique de développement des PME. L'objectif est d'accompagner 300 entreprises par an, entre 2007 et 2013, sur trois points centraux de leur évolution : performance interne, développement commercial, innovation, après un diagnostic individualisé.

Mais la trajectoire du système productif peut-elle être orientée durablement en fonction des aspirations et des caractéristiques locales ?

Notre conclusion porte sur les apports méthodologique et scientifique de ce travail : qu'est-ce qu'un territoire stratégique ?



En analysant l'histoire d'un territoire, on perçoit combien l'avenir est imprévisible, incommensurable et qu'il est vain de tenter de découvrir cet avenir.

La connaissance de l'histoire permet, par contre, de comprendre la construction des acteurs qui permet alors de comprendre pourquoi et comment ils agissent.

## Qu'est ce qu'un « territoire stratégique » ?

Plus qu'à planifier l'avenir, un territoire stratégique cherche à créer les conditions cognitives, organisationnelles, collectives et politiques nécessaires à l'adaptation du territoire aux mutations de son environnement.

Nous avons synthétisé les éléments constitutifs de ce territoire stratégique dans une matrice en forme de deux triangles soudés par leur base :

- **le triangle haut** est dédié à la **gouvernance et à la conduite du territoire**, à la fabrication d'une vision commune des buts et finalités du territoire avec l'appui de **1 et 2** (légitimité des acteurs, valeur et sens de l'action)
- **le triangle bas** est dédié aux **projets à caractère structurant pour la dynamique de développement du territoire** avec l'appui de **3 et 4** (ressources internes et externes). L'emboîtement successif de ces *projets ponctuels et multiples* constitue progressivement **un méta-projet de développement du territoire et de ses entreprises** (notamment des PME sous traitantes, dynamisées par leurs donneurs d'ordre).

**Au centre de cet acteur collectif qu'est le territoire en forme de losange, nous trouvons tous les systèmes et dynamiques d'intermédiation<sup>11</sup> qui sont au cœur de l'action publique**

Ces systèmes, créateurs de BCLC (Bien collectifs locaux de coopération) sont source d'atouts concurrentiels pour les entreprises comme pour le territoire et sont animés par des organismes et acteurs d'intermédiation.

Ces médiateurs sont :

- Des organismes, du type maître d'œuvre (sous-traitants ou cotraitants dans le cadre de délégations) ou du type partenaire, soit de l'Etat ou des collectivités territoriales ou des deux.

---

<sup>11</sup> Daniel Filâtre et Gilbert de Terssac (coordinateurs), avec la collaboration de Xavier Albanel, Michel Catlla et Ingrid Valéry – *Les dynamiques intermédiaires au cœur de l'action publique*- Octares 2005

Ces maîtres d'œuvres et partenaires sont des appuis à la conduite du territoire. Ils participent peu ou prou à la définition des buts et finalités du territoire.

- Mais il existe un autre système d'interfaces. Il s'agit de groupes moins formels, et de plus en plus nombreux : les réseaux de confiance, groupement d'intérêt amical (GIA), les réseaux pluralistes d'échanges (type Club Kervégan, Centre de Communication de l'Ouest- CCO), les clubs d'industriels, les acteurs du pilotage ou de la coordination de projets, les formateurs, les chercheurs et consultants, acteurs de ces projets...etc.

Les apprentissages cognitifs développés par le management de ces systèmes de médiation, à potentiel structurant, sont multiples<sup>12</sup>. Ils concernent : la nécessité d'anticiper, la nécessité d'intégrer l'incertitude, l'ouverture au contexte, l'injonction au consensus, la décentralisation de l'action, l'attention portée au processus, l'attention portée à l'identité et à l'histoire des acteurs.

Les apprentissages à l'action amènent ces acteurs à mobiliser les ressources internes et externes au territoire (3) et (4)

Apprentissages cognitifs et apprentissages à l'action viennent consolider une compétence territoriale commune collective, managériale et technique.

Encore faut-il sédimer ces savoir-faire qui opérationnalisent progressivement la gouvernance territoriale, encore faut-il que ces projets aient un sens pour leurs acteurs, afin qu'il secrète chez eux les mécanismes d'identification aux réseaux d'action et développe des rapports entre eux, basés sur le partenariat et donc sur la réciprocité.

Ces acteurs s'engagent ainsi par étapes successives dans une économie plus relationnelle et pas seulement dans une économie de marché.

Les processus interactifs, les fonctionnements en réseaux génèrent d'autant plus de ressources cognitives, qu'ils sont appuyés par des dispositifs organisationnels efficaces, mais aussi par des discours politiques cohérents et mobilisateurs qui définissent les buts et finalités du territoire, qui donnent le « la » à l'orchestre qui réunit tous les instruments et les solistes de ce territoire.

Alain Faure nomme « grands récits »<sup>13</sup> les axes stratégiques et actions prioritaires des institutions régionales (Etat, Région, CESR, CCI et MEDEF) que nous avons réunis pour en

---

<sup>12</sup> Gilles Pinson- « Le projet urbain comme instrument d'action publique » p.199 à 208 in *Gouverner par les instruments*- sous la direction de Pierre Lascombes et Patrick Le Galès-- Sciences Po-Les Presses 2004  
Jean Pierre Boutinet – *Anthropologie du Projet* – PUF Paris 1990

<sup>13</sup> *L'action publique et la question territoriale* sous la direction d'Alain Faure et Anne Cécile Douillet- Presses Universitaires de Grenoble- 2005

étudier la cohérence et les éléments qui participent à une vision partagée du développement territorial.

Mais on ne peut pas ignorer les tensions à propos des légitimités à intervenir de l'Etat ou des Collectivités territoriales, des représentants des entreprises (rôles différenciés du MEDEF et des CCI), des responsables de systèmes de formation et recherche (entre l'apprentissage et notre système français classique de formation, entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée...).

Qu'est-ce qui fait que l'orchestre se surpasse, que les cacophonies s'estompent alors qu'il y a plusieurs grands solistes qui peuvent prendre la main dans un territoire et que se pose le problème du chef d'orchestre ?

Le moteur de ce consensus harmonique, il faut le chercher dans **les nouvelles missions du territoire : savoir ensemble satisfaire les besoins de la population (1)**, dont l'emploi et la formation et ce qui crée l'emploi (l'évolution globale, innovante et ouverte du système productif, formatif et social, en lien avec l'environnement -notamment **la qualité de la vie et l'appartenance à un territoire qui cultive les valeurs du bien vivre (2)**.

**Nous affirmons que cette exigence de plus en plus urgente, dans une dynamique mondiale qui s'installe, peut devenir un régulateur de tensions entre les différents acteurs, s'ils s'en donnent les moyens.**

L'expérience et la lecture du territoire, dont nous venons de brosser quelques éléments centraux, nous font dire que des territoires et des systèmes productifs de la vieille industrie ne sont plus ce qu'ils étaient.

C'est une petite phrase relevée dans la dernière production (2006) de Jacques Attali qui a osé « Une brève histoire d'avenir » qui permet de conclure et de reprendre l'énigme de « qui a tué Aramis ? » ou une autre énigme « qui a fait gagner le territoire ? ».

Il dit : « Toute intelligence collective est le résultat de ponts, de liens entre les intelligences individuelles, nécessaire pour créer du neuf ».

**Un territoire qui joue une stratégie gagnante, c'est donc un territoire qui sait mobiliser collectivement les intelligences individuelles qui viennent forger un nouveau « modèle productif territorialisé »<sup>14</sup>.**

---

<sup>14</sup> Bernard Pecqueur, "Le tournant territorial de l'économie globale", *Espaces et sociétés*, N° 124/125 - 2006/2-3

# UNIVERSITÉ DE LA MEDITERRANÉE - AIX MARSEILLE II

LABORATOIRE D'ÉCONOMIE ET DE SOCIOLOGIE DU TRAVAIL  
AIX EN PROVENCE

**THÈSE POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION**

présentée et soutenue publiquement

par

***Françoise LECLERCQ***

Le 30 janvier 2007

## Relations entre des dynamiques territoriales et la construction de compétences

**Sous la direction d'*Alain D'IRIBARNE*,  
Directeur de Recherche, Administrateur  
Fondation Maison des Sciences de l'Homme  
PARIS**

### **JURY :**

Philippe MOSSE  
Jean-Pierre BRECHET  
Gilles PUEL  
Olivier TORRES

Professeur Directeur du LEST - Aix en Provence  
Professeur Université de Nantes  
Maître de conférences Université Toulouse Le Mirail  
Maître de conférences Université de Montpellier

# MERCI

A Alain d'Iribarne qui m'a guidée et incitée à prendre le pari de mener à bien cette validation d' « acquis territoriaux »,

A Martine Gadille qui m'a accompagnée avec doigté et a orienté mes lectures en fonction de mon cheminement,

A Yves Jannin qui a été un soutien précieux dans la rédaction de cette thèse et dans la mise en relation avec les compétences de l'industrie régionale,

A Catherine, Hélène, Rozenn. Leurs relectures, conseils et remarques pertinentes m'ont éclairé les idées,

A Frédérique pour toute la créativité qu'elle a mobilisée dans la mise en valeur et en page cette thèse,

Au LEST d'avoir intégré en son sein, une parfaite ignorante des « sinuosités » d'une démarche de recherche. Merci en particulier à Philippe Mossé, codirecteur de thèse et à Christelle qui a suivi les méandres de mon dossier universitaire,

A l'Institut de l'Homme et de la Technologie et à Atlantech, à Michel Avignon, à Catherine Cuenca et Yves Thomas qui m'ont hébergé au lancement de ce challenge,

A Michel, mon compagnon de toujours, dans les aléas comme dans les joies de ce travail, qui nous ont permis de partager et d'enrichir nos approches respectives du développement local,

A mes enfants, petits enfants et amis qui m'ont encouragé à investir du temps dans ce projet,

A Madeleine dont la petite lumière tenace a éclairé mes moments les plus difficiles,

A tous ces "passeurs", tout particulièrement à Roger Balcon, Michel Collière, Edouard Bonnier et Jacques Vilaine rencontrés dans un parcours de vie qu'ils ont enrichi de leur conviction territoriale et de leurs regards sur des espaces ouverts à la créativité.

### Résumé

Les nouvelles dynamiques de développement local questionnent les politiques publiques, dédiées à la construction des compétences d'un système productif territorial.

A partir d'une patiente investigation, qui nous amène à construire la scénarisation d'une aventure territoriale d'une vingtaine d'années, nous avons recherché comment les acteurs d'un territoire, qu'on pourrait qualifier de "territoire menacé de perdre", s'engagent collectivement dans une stratégie plus ou moins explicite de "trajectoire pour gagner" exprimée en terme de "développement durable". Pour ce faire, trois clefs de lecture de l'historiographie d'une performance locale (territoire, compétence, espace industriel) sont conjuguées avec l'analyse des systèmes d'acteurs (encastrement de leurs trajectoires dans différents projets) et leurs modes d'appropriation de dispositifs qui ne relèvent pas du local.

L'étude de la construction du Génie Naval de Saint-Nazaire, autour de l'organisation des réseaux et des dispositifs qui l'aident à se structurer, nous fait suivre le cheminement de ce système productif, notamment, au bénéfice des PME.

Mais, on ne peut comprendre la construction d'un système productif local, si on ne l'inscrit pas dans une dynamique territoriale plus large. Entre le local et le mondial, il y a l'intermédiation d'autres échelles territoriales. Entre la Métallurgie et les autres secteurs d'activités, il y a de nombreuses passerelles et de nombreux "passeurs" dans un territoire qui apprend des démarches partenariales, basées sur des projets collectifs.

Ces projets développent progressivement une culture collective territoriale et des formes d'intervention qui opérationnalisent progressivement le contenu de la gouvernance territoriale industrielle.

Pour se développer, les territoires ont besoin de la dimension d'un projet partagé, appuyé sur les réalités du vécu des hommes et de leurs activités.

Le local n'est pas un terrain passif et peut inspirer les dispositifs nationaux et européens.

Nos résultats apportent des clefs d'une lecture de la trajectoire industrielle d'un territoire.

**MOTS CLES** : Développement local, système productif local, politique publique, territoire, compétence, système industriel, logique d'acteurs, gestion de projet, innovation, dynamique territoriale.

### Abstract

The Government is involved in the revitalisation of areas

In this context, it is important to understand how an area in the midst of industrialisation develops a strategy allowing it to build itself up on the best possible foundations.

To analyse a situation, various parameters need to be taken into account, for example the past will influence the planning of the future.

Using this hypothesis, three resources whereby those concerned use mechanisms proposed by political entities (Region, State, Europe) intersect.

The study of the ship building industry of Saint Nazaire, focusing on the organisation of networks and devices to help in the restructuring process, has led to us following the pathway of this production system which benefits middle and small companies.

But we cannot understand the construction of a manufacturing system locally if we do not subscribe to a more extended policy. Between the local and the global, are other regional scales. Between metallurgy and other business sectors, there are numerous pathways and 'passers by' who learn to work in partnership on joint projects.

These projects have meant that those concerned learn to cooperate and work towards a common objective aimed at benefiting the development of an industrial sector in the area in question.

Development relies on a shared common project supported by actions taken by influential persons working towards the evolution of the area.

The work carried out locally can influence the direction taken by national and European programmes. One must understand to react and understand the industrial evolution of an area so as to perpetuate its development.

**KEY WORDS** :Local development, local production system, area, competence, industry, actors' logic, project management, innovation, area revitalisation.



---

INTRODUCTION DE LA THESE

INTRO /p.4 à 14

---

PREMIERE PARTIE :

PREMIERE PARTIE / p. 15 à 91

**POINTS DE REPERES THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES D'UNE  
DEMARCHE HISTORICO – DESCRIPTIVE****1.0 INTRODUCTION**

p.15

*Notre grille de lecture du fait territorial conjugue des approches multiples qui nécessitent l'utilisation de différents cadres d'analyse.*

*Pour explorer les fondations de la performance territoriale industrielle, nous exploitons des documents et interviews en référence à trois concepts : Territoire, Compétence et Espace Industriel. Ces concepts sont croisés et contextualisés dans une démarche historiographique qui cible la représentation que les acteurs ont de leur territoire et la capacité qu'ils développent à s'y investir, grâce à la création de dynamiques intermédiaires dont ils bénéficient.*

**1.1 DES CONCEPTS POUR EXPLORER LE TERRAIN EMPIRIQUE**

p.18

1.1.1 **Territoire** : Quel territoire et quel développement local ?

p.18

1.1.2 **Compétence** et performance

p.27

1.1.3 **Espace Industriel**

p.32

**1.2 DES DEMARCHES D'ANALYSE DE L'ACTION**

p.50

1.2.1 Le rapport entre la Science et ses chercheurs

p.50

1.2.2 Une démarche historiographique

p.63

1.2.3 Une démarche économiste ou gestionnaire ?

p.66

1.2.4 Une analyse des dynamiques intermédiaires

p.77

**1.3 DES OUTILS**

p.85

1.3.1 Sources documentaires

p.86

1.3.2 Enquêtes empiriques

p.88

1.3.3 Matrices historiographiques

p.90

**LA CONSTRUCTION D'UN SYSTEME PRODUCTIF LOCAL.****2.0 - INTRODUCTION** p.93

*A travers l'enchaînement de séquences temporelles, nous étudions la construction du Génie Naval de Saint-Nazaire, autour de l'organisation de réseaux et de dispositifs qui accompagnent, à partir du socle des Chantiers de l'Atlantique, le cheminement, de ce système productif, notamment, au bénéfice des PME.*

**2.1 – L'ETUDE DE CAS DU GENIE NAVAL DE SAINT-NAZAIRE** p.96

- 2.1.1 Les grandes étapes (1960-2000) d'un parcours de vie territoriale d'un dirigeant de la Navale. p.96
- 2.1.2 La structuration progressive de « l'entreprise étendue » et de son environnement p.101
- 2.1.3 Début du millénaire : les nouvelles problématiques industrielles p.115

**2.2 – EN QUOI DES DISPOSITIFS PUBLICS VIENNENT-ILS INTERFERER DANS CES PROCESSUS PRODUCTIFS ?** p.129

- 2.2.1 Années 1990 : phase préparatoire à la reconversion du territoire p.129
- 2.2.2 A partir du début 2000 : plan de consolidation de la compétitivité des entreprises de la Navale p.154
- 2.2.3 2006 : la compétitivité industrielle du territoire p.182

**2.3 – LES POLITIQUES REGIONALES DE DEVELOPPEMENT DES PME : FRAGMENTATION OU CONTINUEE ?** p.196

- 2.3.1 Les préconisations en 2000, à partir du programme ADAPT p.198
- 2.3.2 Les orientations du programme « Dinamic entreprises » p.209
- 2.3.3 Les axes stratégiques et actions prioritaires des Institutions régionales. p.216
- 2.3.4 La fragmentation ou continuité des politiques publiques PMIstes p.240

**2.4 – VERS UN NOUVEAU PARADIGME DES SYSTEMES PRODUCTIFS ?** p.244

- 2.4.1 L'évolution du système productif de la Navale p.245
- 2.4.2 Le cheminement des organisations productives vers un nouveau paradigme p.252

**2.5 - CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE** p.257

## LA CONSTRUCTION DU TERRITOIRE

### 3.0 - INTRODUCTION

p.262

*On ne peut comprendre la construction d'un système productif local, si on ne l'inscrit pas dans une dynamique territoriale plus large.*

*Entre le local et le mondial, il y a l'intermédiation d'autres échelles : de la Ville moyenne, à sa Zone d'Emploi, à sa Métropole, à son Département, à sa Région, au regroupement de Régions, à l'Etat, à l'Europe et au Monde.*

Entre la Métallurgie et les autres secteurs d'activités, il y a de nombreuses passerelles et de nombreux « passeurs » dans un territoire qui apprend et intègre des démarches partenariales, basées sur des projets collectifs.

*Le sens donné aux actions de développement économique d'un territoire, notamment de son industrie, se construit à travers l'implication de différentes strates d'acteurs, dans les dynamiques collectives de nombreux projets, appuyés sur des politiques publiques. Ces actions développent une culture collective territoriale et des formes d'intervention qui opérationnalisent progressivement le contenu de la gouvernance territoriale industrielle.*

### 3.1 - LA CONSTRUCTION DE LA METALLURGIE ET DU TERRITOIRE INDUSTRIEL

p.265

3.1.1 L'émergence de la Métallurgie et de la Navale nazairienne p.266

3.1.2 Les acteurs et organisations de la Métallurgie en Loire Atlantique p.275

3.1.3 L'apparition d'une conscience territoriale et économique p.291

### 3.2 - LA CONSTRUCTION D'UNE COMPETENCE INDUSTRIELLE

**L'acquisition d'une culture industrielle collective, technologique et managériale, par le projet** p.297

3.2.1 Une implication régionale progressive des acteurs économiques dans des projets collectifs par le biais de programmes européens p.298

3.2.2. La création de ressources technologiques et techniques régionales et la spécificité de Saint-Nazaire. p.316

3.2.3 Des processus innovants de construction d'une culture territoriale technique et managériale, dans l'industrie p.359

### 3.3 - LA CONSTRUCTION D'UNE STRATEGIE METROPOLITAINE

p.383

3.3.1 La troisième construction de Saint-Nazaire. p.386

3.3.2 Le rapprochement de Saint-Nazaire et de Nantes p.393

3.3.3 Métropole et réseaux de Villes p.402

### 3.4 - LA CONSTRUCTION D'UNE GOUVERNANCE TERRITORIALE

p.408

3.4.1 Les réseaux, les acteurs de la gouvernance territoriale industrielle p.413

3.4.2 Les modes de gouvernance territoriale p.422

### 3.5 - CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

p.434

---

## CONCLUSION DE LA THESE

CONCLUSION / p. 437 à 453

---

## ANNEXES

ANNEXES / p. 454 à 479

## INTRODUCTION DE LA THESE

Le mythe de la société post-industrielle tout service ou de la nouvelle économie a prétendu se débarrasser de la « vieille industrie ». Le terme de « désindustrialisation », accompagné de celui de « délocalisation » est même venu supplanter celui de « mondialisation ».

Pourtant, un rapport du CEPII-CIREM, réalisé par la Direction Générale du Commerce de la Communauté Européenne a rappelé, en 2004, combien l'industrie reste le creuset des innovations technologiques, des gains de productivité et combien elle continue à jouer un rôle central vis à vis des nombreux fournisseurs et activités de services, aux firmes industrielles ainsi qu'aux actifs de ce secteur.

Bernard Pecqueur dans « Le tournant territorial de l'économie globale » (2006) émet l'hypothèse que des « formes émergentes de regroupements géographiques d'acteurs pour l'organisation de la production constituent un moyen important d'adaptation de la division mondiale du travail à l'économie globale ». Pour lui, elles mettent en évidence un « modèle productif territorialisé » qui coexiste avec le modèle classique de productivité.

Dans ce débat actuel des « enjeux de la mutation industrielle de l'économie française » (Colletis, 2006), quels processus de changements, les acteurs d'un territoire de l'Ouest français ont-ils mis en œuvre pour faire de la vieille industrie navale de Nantes-Saint-Nazaire ce qu'elle est aujourd'hui ?

On note, dès à présent, que les acteurs publics de la région des Pays de la Loire - Comité Economique et Social, Conseil Régional, Préfecture de Région, Chambres de Commerce et d'Industrie et MEDEF dans le cadre des priorités qu'ils partagent, apportent à l'industrie régionale une attention et des appuis conséquents. Plus spécifiquement dédiées aux Petites et Moyennes Entreprises (PME), ces aides concernent notamment le renforcement des compétences et des relations avec la recherche, pour développer la compétitivité des entreprises de la région.

Si nous pouvons affirmer avec Paul Claval (2002), dans sa « géographie du XXI<sup>ème</sup> siècle » que le global est en prise directe sur le local, quelles analyses empiriques nous permettront de moduler son assertion que : « le local a cessé d'être protégé du global par les instances nationales ou régionales » ?

Qu'est-ce qui a construit la capacité de résistance industrielle de Saint-Nazaire, et, plus spécifiquement, celle de la filière navale, (donneurs d'ordres et sous-traitants) qui concerne notre étude ?

Quels rôles ont joué les instances locales et régionales ?

Mais les acteurs d'aujourd'hui seront-ils toujours en capacité de maîtriser les problèmes de la nouvelle séquence économique en train de se dérouler ?

En relation avec les évolutions institutionnelles françaises et européennes et, plus largement, les évolutions des modèles de développement, on a pu, en effet, observer une montée en puissance des responsabilités et des initiatives régionales qui conduit les territoires à mobiliser les réseaux locaux et à favoriser les coopérations entre eux pour valoriser et produire les compétences, dont le rôle central dans le développement du territoire est souligné.

Les réseaux et les modalités de construction des actions collectives territoriales diffèrent sensiblement d'une région à l'autre en Europe, en fonction des « systèmes régionaux » sur lesquels ils s'articulent et qui traduisent des compromis sociaux nés des caractéristiques structurelles et de l'histoire de chaque territoire.

C'est bien en prenant en compte l'ancrage historique et les traditions locales reconstruites et non pas reproduites, qui participent avec d'autres facteurs, au sens donné à l'action territoriale, que nous avons formulé ***l'hypothèse de travail*** suivante :

***En se conjuguant sur un territoire, les champs industriels, éducatifs et les collectivités territoriales, dans une double logique de concurrence/coopération, ont pris appui sur des dynamiques intermédiaires collectives.***

***Celles-ci ont permis d'imaginer des réponses aux problèmes locaux à partir d'initiatives d'acteurs qui se sont saisi des dispositifs issus des politiques publiques.***

***Mais comment décrypter cette interaction entre les dynamiques territoriales de développement, la construction de compétences et l'évolution du système productif ?***

Pour nous, il s'agit de comprendre les dynamiques d'une économie régionale à partir de l'analyse de séquences historiques successives dans lesquelles se combinent les trois champs concernés :

- Les deux champs industriel et formatif et leurs capacités de coopérations
- Le champ des collectivités territoriales et leurs capacités d'accompagnement.

**La constitution d'espaces locaux d'innovation**

Cette opération de recherche, encadrée par Alain d'Iribarne concerne plusieurs facettes d'innovations qui peuvent se combiner au profit d'une recomposition territoriale de zones dominées par la « vieille économie industrielle ». ***Ces territoires se réinventent grâce à des acteurs qui se saisissent des politiques publiques pour créer les supports de développement « d'externalités positives »***. Dans ces dynamiques :

- Les entreprises et les transformations des organisations productives à la recherche d'une nouvelle compétitivité sont à observer en accordant une attention particulière aux PMI et à la création d'entreprises dans le cadre d'une « économie de réseaux ». La trajectoire du système productif peut-elle être orientée en fonction des aspirations et des caractéristiques locales ?
- Des systèmes régionaux de formation professionnelle et de recherche participent à la construction d'une identité de culture technique, organisationnelle et managériale. Associés à ces « externalités positives », ils se dynamisent dans cette mise en relation d'univers hétérogènes, au travers d'activités d'échange, de la mobilité des alliances et des oppositions et enfin grâce au rôle des intermédiaires «acteurs entreprenants »
- Les collectivités territoriale et plus spécifiquement les villes, quelles que soient leurs tailles, sont amenées à jouer un rôle croissant dans les domaines aussi bien économiques que sociaux, avec comme objectif, d'attirer de la production de richesses sur leur territoire et de la fixer. Dans cette perspective, elles cherchent à engendrer « des externalités positives » qui dépassent les « externalités classiques » d'infrastructures ou de services logistiques notamment.

Nous affirmons que ***l'on ne peut comprendre l'évolution des mécanismes d'une dynamique économique territoriale sans croiser, dans des séquences successives de temps, les « traces » historiques de l'évolution de l'industrie, avec l'évolution de son système de formation et de son environnement de vie sociale*** (développé, notamment, par les collectivités territoriales), mais aussi ***avec les histoires de vie des acteurs clé et des actions qu'ils ont menées dans les structures et réseaux auxquels ils appartiennent.***

Dans ce type de combinaison, il nous faut étudier :

- Comment des projets et dispositifs peuvent structurer un territoire.
- Comment des investissements collectifs, consentis notamment dans le cadre de projets financés par l'Europe et impliquant des partenariats, sont susceptibles de développer des performances coproduites par leurs acteurs.
- Comment et pourquoi des acteurs en se saisissant de ces projets et dispositifs, ont produit des « médiations » susceptibles de motiver des participants à s'impliquer dans un fonctionnement collectif coopératif, ce fonctionnement étant jugé comme une source de production de richesses pour le territoire considéré.

La contribution empirique de cette thèse s'est construite à partir d'une compréhension approfondie d'un territoire, liée à une trajectoire professionnelle qui a fait « crapahuter » (au sens argotique militaire de « progresser par sauts et reptations difficiles »), l'auteur de cette thèse, pendant plus de 20 ans sur toutes sortes de terrains : du local au national et du régional à l'Europe et avec toutes sortes d'institutions, des Fédérations Patronales aux Chambres de Commerce et d'Industrie, des Directions Régionales de la Recherche et de la Formation Professionnelle aux Conseils Régionaux et des secteurs industriels aux secteurs associatifs et de la formation professionnelle.

Des acteurs de ces organisations ont sollicité une expertise sise en milieu consulaire, pour bénéficier d'un appui à leurs projets de développement pour partie financés par des fonds européens et s'inscrivant dans une dynamique ouverte sur l'Europe.

Dans cette recherche, nous avons pris le parti d'une posture peu classique, pour nous éviter une mauvaise imitation, singeant ces chercheurs dont nous ne pouvions atteindre le savant savoir académique.

Nous avons donc choisi, la scénarisation d'une aventure territoriale. Pour ce faire, nous avons collecté et analysé respectivement des écrits et des projets collectifs, abordés à la fois à travers leurs archives et des entretiens avec leurs principaux acteurs. Chaque action et chacun de ses acteurs racontent des bouts de la même histoire. Nous en avons effectué une lecture systémique, tant de la reconstitution des dimensions qui inter réagissent et s'interpénètrent que, selon notre hypothèse majeure, du repérage d'un certain nombre d'acteurs clés de cette dynamique.

L'avant propos de l'histoire « d'Aramis » ou « l'amour des techniques » racontée par Bruno Latour a été déterminante pour le choix de la forme de cette thèse (une histoire racontée à plusieurs voix par leur propres acteurs) : « Pouvons-nous déployer de bout en bout, dit-il, l'histoire tortueuse d'une technique de pointe afin de servir d'enseignement à ceux, ingénieurs, décideurs et usagers qui tous vivent ou meurent de ces techniques ? »

Dans cette histoire de la conception d'un métro automatique révolutionnaire, nommé Aramis, conjuguant un chapelet d'innovations technologiques et qui n'a jamais vu le jour, personne ne peut savoir « qui a tué Aramis? ».

L'histoire du territoire concerné, déployé par bouts, plus précisément sur 20 ans, s'inscrit dans le contexte suivant :

Depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle, dans ce territoire où l'on construit, entre autres, des grands paquebots, on y aime particulièrement les techniques (ce qui n'est pas habituel dans un monde qui, d'une façon générale, rejette en bloc, sans vraiment les connaître, ces monstres dominants, ou ces machines inhumaines qui « envahissent » notre quotidien).

De plus, ce territoire a bougé. Il n'est plus celui où « il faut chercher à réduire les perversités inhérentes aux initiatives locales ». Cette expression est significative de l'inquiétude, face à la décentralisation, de certaines administrations publiques de l'Etat centralisé. Nous l'avons extraite de la rubrique « Multiplication des acteurs de l'Aménagement » du document introductif, préparatoire au grand débat national, qui avait été lancé dans les Régions, par la DATAR en 1993, sous l'égide du Ministère de l'Intérieur et de l'Aménagement du Territoire.

Ce texte « se voulait simplement l'esquisse de l'ébauche de la France de demain ». Chacun des acteurs du débat national et notamment les collectivités locales, se devait « d'élaborer et de proposer ses propres éléments de réponse pour dessiner plus précisément l'image de notre pays en 2015 ».

Depuis 1993 ce territoire s'est donc bien pris en main, en multipliant les initiatives locales et les apprentissages du collectif. C'est l'objet de cette thèse, ni roman, ni *success story* ni écrit bureaucratique des dispositifs développés pour y arriver, ni théorie scientifique du développement local.

Nous avons donc recherché les acteurs participant aux mouvements structurants. On les retrouve à travers ces témoignages qui se recoupent avec les archives explorées, dont il faut se demander comment se sont bâties leurs concordances.

Lors du choix de la problématique de cette thèse, en 2000, nous avons l'intuition que ce territoire construisait pas à pas les conditions de son évolution positive. En 2006, nous pouvons l'affirmer, en attendant les prochaines « aventures », les nouvelles turbulences qui peuvent à tout moment détruire les acquis d'aujourd'hui.

Comme dans Aramis, aucun acteur n'est plus responsable qu'un autre d'une histoire gagnante ou perdante. C'est un ensemble complexe d'éléments, dont nous produisons une lecture, qui est susceptible de détruire ou de construire un système de développement dans une double logique, locale et de déplacement de référents généraux.



Les articulations du local et de référents généraux sont au cœur de la transformation du paradigme productif et viennent nous fournir des clés pour traiter **la question centrale de cette thèse.**

***Comment les acteurs d'un territoire - qu'on pourrait qualifier de "territoire en reconversion" ou de "territoire en difficulté" ou, pour reprendre une autre expression un " territoire menacé de perdre ", s'engagent collectivement dans une stratégie plus ou moins explicite de "trajectoire pour gagner" exprimée en terme de "développement durable" ?***

On pourrait dire autrement : en quoi et comment, se saisissant des opportunités offertes par la loi de décentralisation de 1982 et des fonds structurels européens, des acteurs locaux particuliers ayant certains attributs, ont-ils pu favoriser une mise en mouvement du territoire pour le mettre sur un chemin de développement ? ***Mais peut-on démontrer que les territoires qui gagnent, sont ceux où il y a de la coopération au service d'une action collective cohérente et durable, sur un terme qui dépasse souvent celui de l'action politique rythmée par les échéances électorales ?***

***Cette thèse s'intéresse donc à la vie des territoires***, à la « province » comme disent les parisiens qui « descendent » en région.

Elle montre à partir d'une région, les Pays de la Loire, qu'en tout état de cause, autour de sa métropole et plus spécifiquement à Saint-Nazaire, « il se passe des choses ».

Pour comprendre ces dynamiques innovantes, il nous faut décrire le mieux possible, les contextes, les projets et leurs acteurs, des années 1980 à aujourd'hui.

Cette analyse nous oblige à utiliser un dispositif conceptuel et instrumental qui va bien au delà de l'action étatique et de ses instruments ; ce qui ne veut pas dire qu'ils sont absents.

Triturés, redéployés, tricotés au niveau du territoire par les acteurs locaux, ces dispositifs produisent des résultats significatifs, pour le développement de la performance territoriale.

Ce cocktail d'actions, dans le cadre d'une « policy-mix » s'organise autour d'un projet partagé par ses acteurs.

***Le terrain local n'est donc pas un terrain passif et peut inspirer les dispositifs régionaux, nationaux et européens.***

Dans la **PREMIERE PARTIE**, nous nous attacherons à trouver les **points de repères méthodologiques, théoriques et historiques**, pour que, à partir de l'analyse de la construction fine et croisée des trois champs (**Territoire, Compétence et Espace**

**industriel**), notre démarche historico-descriptive vient consolider ***un mode d'approche des fondations de la performance territoriale***,

La conception des investigations de cette thèse a bénéficié d'une longue immersion dans ce monde du développement économique et des ressources humaines de deux régions, Bretagne (au niveau départemental) et Pays de la Loire (au niveau régional).

Ce type de recherche, qui met en relation des observations concernant de multiples aspects de l'existence des territoires, ne semble relever d'aucune discipline scientifique. La Science Régionale traditionnelle est selon Tony Bailly (1995) trop éloignée des problèmes réels du monde contemporain.

Celui-ci recense cinq grands principes qui relativisent la connaissance, encore trop technicienne, en Science Régionale :

- Le principe existentiel : les sciences régionales s'intéressent aux hommes en société, mais font aussi partie de sociétés dont elles reflètent les idéologies. D'où la nécessité de l'explication des idéologies, des images et des concepts avec lesquels elles explorent la connaissance.
- Le principe de représentation : la région en soi n'est pas l'objet d'étude, puisque le réel objectif n'existe que grâce à nos construits. La connaissance repose sur la représentation de phénomènes.
- Le principe imaginaire : tout construit est une image, c'est à dire un modèle simplifié ; à la science régionale d'en tenir compte pour ne pas confondre explication et compréhension.
- Le principe de création : les représentations des régions constituent des créations de schémas pertinents mais partiels, qui nous renvoient à nos idéologies.
- Le principe de rétroaction : les représentations des régions se nourrissent des pratiques et inversement. Ainsi, une société qui crée son milieu de vie, ne le fait pas seulement à travers ses rapports de production, mais grâce aux représentations (idéologies, valeurs) propres à cette société.

Le questionnement de la littérature et des référents classiques a certes apporté de nombreux points d'appui et des éclairages dans l'analyse des faits empiriques d'un territoire, mais, comme conclut Philippe d'Iribarne dans « L'étrangeté française » (2006), « il reste à analyser comment la réelle autonomie d'action que l'on trouve dans la société s'y combine avec le fait qu'il n'est pas d'existence humaine hors d'une culture qui lui donne sens ».

***La société territoriale d'aujourd'hui se structure dans la continuité de sa propre histoire, dans une localisation consolidée de la production d'action publique.***

Dans une période où l'on cherche à « penser global et à agir de façon locale », les principes d'action publique, encouragés par l'Etat s'appuient sur la notion de subsidiarité et de l'idée que, c'est en les traitant au plus près des terrains, de manière concertée, que certains problèmes publics seront les mieux pris en charge. Ces principes s'incarnent à la fois dans la décentralisation et dans l'insertion locale des acteurs étatiques qui sont alors amenés en tenant compte des autres acteurs territoriaux, à multiplier les participants à bon nombre de scènes de la décision publique (Douillet, 2005).

Cette société contemporaine, où les sphères politiques, économiques et sociales apprennent à pratiquer une fertilisation croisée, conjugue ses traditions, mythes et valeurs avec l'exigence de faire face à de nouvelles données commerciales, managériales, technologiques et internationales.

Tradition et modernité entraînent les entreprises et leur environnement dans une gouvernance territoriale inédite, conciliant à la fois culture et développement économique, pratiques innovantes et formes de résistance.

Tout au long de cette thèse, nous analyserons donc les traits saillants des processus qui positionnent une action publique re-conditionnée territorialement et les questions sous-jacentes du sens donné aux territoires et aux compétences, situées au cœur de l'évolution du système productif.

Dans la **DEUXIEME PARTIE**, nous décrypterons la ***fragmentation/continuité d'une politique sectorielle territorialisée au bénéfice du renforcement des compétences des PME de la Navale, avec son effet réticulaire sur l'ensemble des PME du territoire.***

- En premier lieu, à partir d'une longue maturation de la compréhension des dynamiques locales, nous pouvons affirmer, avec Veltz (2002) que « les grandes firmes sont des acteurs-clés du développement local et qu'il est donc impératif de les réintégrer dans le processus de développement local ».

La Navale qui vivait en prise directe avec l'Etat, va aller vers le territoire et le territoire vers ses entreprises donneurs d'ordre et sous-traitants.

La validation empirique des résultats de cette thèse est renforcée par le décryptage des faits et événements autour de deux séquences historiques successives de gouvernances industrielles (Le Masson, Weil, Hatchuel, 2006) et d'une projection sur une troisième, même s'il faut rester prudent dans l'interprétation de l'histoire en train de se faire.

On assiste au double mouvement de la transformation industrielle et du développement du territoire avec celui de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Cette dynamique s'appuie sur l'appropriation, des dispositifs, en provenance de l'Europe, reconditionnés par l'Etat et abondés par les Régions, par un ensemble de personnages qui interviennent dans un double processus d'endogénéisation et de maillage.

Mais on ne peut comprendre cette construction d'une performance territoriale, sans le recul d'une analyse, sur le long terme, de la ***structuration progressive d'actions qui viennent déplacer le paradigme productif, notamment en direction des PME.***

- En second lieu, nous avons pu constater que si les firmes et territoires entretiennent des rapports complexes, dans le contexte de la mondialisation, les relations se renforcent entre elles, dans certaines conditions.

Les PME, souvent filiales directes ou tout au moins considérées comme co-réalisatrices des donneurs d'ordres, tout en travaillant toujours beaucoup pour eux, tendent à se diversifier. Elles apprennent progressivement à s'autonomiser en prenant appui sur un territoire fournisseur d'externalités relationnelles et d'aides à la fabrication des compétences nécessaires à leurs avancées organisationnelles, managériales, technologiques, commerciales, sociales...

On ne peut comprendre en profondeur ce processus d'évolution d'une filière productive, sans la réintégrer dans la compréhension de processus beaucoup plus denses, prenant en compte des territoires dans leur globalité et des échelles de territoires à géométries variables.

Dans la **TROISIEME PARTIE** nous détaillerons des trajectoires professionnelles d'acteurs territoriaux dans un environnement de réseaux et de systèmes publics qui participent à la construction progressive du sens et du contenu, donnés à l'action territoriale.

Ces trajectoires s'inscrivent dans la combinaison des constructions :

- de la métallurgie dans le contexte du Grand Ouest français,
- d'une culture technologique, organisationnelle et managériale,
- d'une stratégie métropolitaine dans une démarche identitaire collective qui évolue.

L'analyse du devenir des organisations, système d'interactions sociales mouvantes, introduit ici le jeu d'acteurs, de médiateurs entre le monde des entreprises et celui des collectivités et institutions territoriales. Celles-ci contribuent à créer des externalités positives, par le biais de programmes et de projets divers qui mettent en liaison un grand nombre de contributeurs au développement local.

Ces contributeurs, parties prenantes d'un ensemble de « capacités régionales » qui viennent structurer les « grands récits sur le bien commun » comme les appelle Alain Faure (2005) ou la vision du développement d'un territoire, participent à « l'action publique » ; notamment pour notre champ d'étude, dans la définition des contenus et de la mise en œuvre d'actions concernant le renforcement des compétences favorables au développement du territoire.

Veltz 2002, affirme que le développement local n'est pas « modélisable », tant il implique « de processus sociaux, organisationnels, historiques, mais qu'il soulève la vraie question du rôle des pouvoirs locaux ».

***Ni recettes de développement local, ni théorie générale de la localisation, cette thèse aboutit à une sorte de référentiel d'une compréhension de la mise en mouvement du développement territorial économique dans le cadre de l'évolution des idées et des pratiques des pouvoirs et acteurs locaux.***

***Mais que feront, dans l'avenir, les territoires et les politiques publiques dans cette nouvelle donne d'une économie globale***, choc entre ce mouvement de mondialisation et de structuration des territoires qu'ils soient locaux ou régionaux ou interrégionaux?

Se posent, en effet, plusieurs questions:

Du point de vue des politiques industrielles, sociales et régionales de l'Etat : Quelle sera leur échelle d'intervention dans ce système émergeant de nouveaux pouvoirs économiques à un niveau mondial?

Du point de vue du territoire :

Qui va suivre l'ensemble des externalités à organiser au bénéfice des entreprises ?

Les dispositifs actuels sont-ils en train de fabriquer les nouvelles figures en capacité de faire face à cette nouvelle séquence de développement économique et social ?

Du point de vue de la main d'œuvre : Comment concilier flexibilité et sécurité, dans un contexte de profondes modifications des situations de travail et d'emploi ?

**La question centrale, est donc de savoir si ces actions, développées dans un cadre de coopération/concurrence, restent des expériences ponctuelles ou si elles ont initié de véritables processus d'apprentissage collectif.**

***Ces apprentissages ont-ils déplacé les normes et donc favorisé le passage à d'autres logiques de gouvernance dans une perspective de développement durable et de construction des territoires ?***

***Des territoires associés ou « territoires virtuels », sorte d'archipel de localités organisées en réseau par un ensemble de pouvoirs publics et privés (Triomphe, 2004), seront-ils capables ou non de s'articuler entre eux autour d'enjeux locaux partagés (Muller, 1995) ?***

## PREMIERE PARTIE :

POINTS DE REPERES THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES  
D'UNE DEMARCHE HISTORICO – DESCRIPTIVE

## 1.0 INTRODUCTION

p.16

*Notre grille de lecture du fait territorial, conjugue des approches multiples qui nécessitent l'utilisation de différents cadres d'analyse permettant de prendre en compte l'importance des interactions entre firmes et territoires et les modalités de construction de leurs compétences.*

*Pour explorer les fondations de la performance territoriale industrielle, nous exploitons des documents et interviews en référence à trois concepts : Territoire, Compétence et Espace Industriel. Ces concepts sont croisés et contextualisés dans une démarche historiographique qui cible la représentation que les acteurs ont de leur territoire et la capacité qu'ils développent à s'y investir, grâce à la création de dynamiques intermédiaires dont ils bénéficient.*

## 1.1 DES CONCEPTS POUR EXPLORER LE TERRAIN EMPIRIQUE p.18

1.1.1 **Territoire** : Quel territoire et quel développement local ? p.181.1.2 **Compétence** et performance p.271.1.3 **Espace Industriel** p.32

## 1.2 DES DEMARCHES D'ANALYSE DE L'ACTION p.50

1.2.1 Le rapport entre la Science et ses chercheurs p.50

1.2.2 Une démarche historiographique p.63

1.2.3 Une démarche économiste ou gestionnaire ? p.66

1.2.4 Une analyse des dynamiques intermédiaires p.77

## 1.3 DES OUTILS p.85

1.3.1 Sources documentaires p.86

1.3.2 Enquêtes empiriques p.88

1.3.3 Matrices historiographiques p.90

## PREMIERE PARTIE :

POINTS DE REPERES THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES D'UNE  
DEMARCHE HISTORICO – DESCRIPTIVE

## 1.0 INTRODUCTION

*Notre grille de lecture du fait territorial, conjugue des approches multiples qui nécessitent l'utilisation de différents cadres d'analyse. Ces approches se focalisent sur la cohérence susceptible d'exister entre la sphère du travail et la sphère globale territoriale, dans le cadre de la construction de compétences.*

*Notre recherche empirique s'inscrit dans un contexte qui fait coexister un processus de mondialisation des économies, une dimension européenne diffuse, des spécificités nationales et une tendance croissante à des régulations régionales.*

*Pour explorer les fondations de la performance territoriale industrielle, nous exploitons des documents et interviews en référence à trois concepts qui questionnent le terrain empirique (chapitre 11): Territoire (section 111), Compétence (section 112) et Espace industriel (section 113).*

*D'une manière plus globale, notre recherche prend appui sur les travaux du LEST, concernant « les mutations d'une société de marché » de plus en plus prégnante et, en conséquence, le développement de logiques marchandes, comme moyens de « moderniser » la société, qui influent sur la recomposition des normes de travail et d'emploi, mais aussi sur les compétences à développer.*

*Notre étude du cheminement du système productif du génie naval de Saint-Nazaire nous conduit à opter pour une lecture stratégique du territoire. Les différentes séquences temporelles étudiées mettent en exergue trois périodes significatives du développement des systèmes productifs reliés au développement des territoires. (Le Masson, Weil, Hatchuel, 2006) et (Guesnier, Lemaignan, 2006).*

- *A la fin des années 80, les territoires se préoccupent d'accroître leurs Connaissances; Les prémices de la mise en œuvre de la décentralisation font apparaître des interrogations sur les compétences territoriales (forces et*



*faiblesses). Le système productif commence à s'intéresser et à s'inscrire dans des dynamiques locales.*

- *Dans les années 90, la gouvernance par projets se développe. Les territoires avec les grandes entreprises commencent à « comprendre l'importance de l'organisation, de l'animation des acteurs du territoire, des effets réseaux, de la place du milieu local ». de nouvelles Solidarités s'organisent.*
- *Dans les années 2000, sur la base des acquis précédents, les territoires développent une gouvernance centrée sur l'innovation-Créativité. C'est une activité collective de conception innovante interne et externe qu'il s'agit de mener de façon soutenue dans un contexte productif plus exigeant de résultats et de productivité accrue et de déstabilisation des relations emploi-formation.*

*Nous complétons notre première approche conceptuelle, par trois démarches d'analyse en chapitre 12.*

*Ce chapitre 12 est introduit par une réflexion plus générale sur le cheminement d'un chercheur atypique (section 121).*

*Les concepts (Territoire, Compétence et Espace industriel) sont croisés et contextualisés dans une démarche historiographique qui amène un questionnement sur la connaissance historique (section 122).*

*Dans ce mode d'approche historiographique, nous développons une lecture stratégique du développement régional qui va de pair avec la reconnaissance de projets successifs et d'encastremements dans ceux-ci, des trajectoires de différents types d'acteurs (section 123).*

*Cette démarche cible la représentation que les acteurs ont de leur territoire et la capacité qu'ils développent à s'y investir. Ces acteurs bénéficient et participent à la création de dynamiques intermédiaires, favorables aux coordinations, coopérations et apprentissages (section 124)*

*Enfin dans le chapitre 13, nous abordons les outils de cette thèse : les sources documentaires (132), la réalisation d'enquêtes (134), les matrices historiographiques (133).*

## 1.1 DES CONCEPTS POUR EXPLORER LE TERRAIN EMPIRIQUE

« Nous ne pouvons saisir directement les choses telles qu'elles se sont réellement passées. Nous les avons pensées, c'est à dire appréhendées au moyen de concepts, choisis parmi ceux qui ont été élaborés par l'homme en vue de construire les sciences de la nature, de la mécanique, de la biologie... » nous dit Henri-Irénée Marrou.

« De la connaissance historique » nous livre ses réflexions sur le travail de l'historien dans sa connaissance de l'homme par l'homme. Il rajoute à ce premier propos : « Loin de nous permettre une saisie plus directe du passé, ces concepts, obtenus par un processus de schématisation, ne nous ont fourni qu'une image mutilée de cette réalité humaine. Pour en refléter la richesse de façon plus précise et plus complète..., ***il nous faudra***, sans renoncer à utiliser ces concepts scientifiques, ***les compléter par toute une série d'autres concepts, spécifiquement humains ceux-là, qui non seulement nous permettront de mieux saisir la réalité historique, mais lui confèreront une structure possédant un haut degré d'intelligibilité*** »

Les trois concepts **Territoire (121)**, **Compétence (122)** et **Espace industriel (123)** que nous avons choisi dans ce sens, ont pour objet de comprendre les dimensions conceptuelles de l'objet de recherche.

La méthode retenue (lecture de faits sociétaux d'hier et d'aujourd'hui) pour investir ces dimensions conceptuelles, à tendance universalisantes, permet de les contextualiser fortement dans un cadre historiographique.

Il s'agit ici de ne pas se laisser enfermer dans une analyse structurelle. Nous explorons les dynamiques de changement de l'espace local et de ses PME. Et nous cherchons à comprendre que signifient les notions de territoire, de compétences et d'espace industriel en termes de représentations et de pratiques à 20 ans d'intervalle.

- Quelle évolution de la territorialité de la performance industrielle ?
- Quelle évolution de l'action publique ?

### 1.1.1 Le concept de Territoire : Quel ***territoire (1)***, ***société locale ou espace territorial ouvert (2)*** pour quel ***développement local (3)***?

#### 1. Territoire et développement en questions ?

Et d'abord, pourquoi s'intéresser au territoire dans le contexte de mondialisation d'aujourd'hui?

Il faut bien le reconnaître, plus l'horizon s'élargit à des dimensions planétaires, plus il devient urgent d'assurer des bases solides pour l'action.

Le territoire entre désormais dans le jeu économique, comme matrice d'organisation et d'interactions sociales et, non plus comme stock ou assemblage de ressources techniques. (Veltz, 2000).

Peut-on y voir aussi, une recherche de voies nouvelles pour concilier ouverture de la réflexion aux dimensions de la planète, et proximité d'action au niveau des territoires ?

Comme Benko et Lipietz le soulignent, ni le globalisme, ni le localisme, n'offrent une vision crédible du monde.

Nous rejoignons leur intérêt à comprendre comment l'économie globale s'enracine, de multiples manières, dans les structures territoriales historiques, comment le global, en permanence se nourrit du local en le transformant.

***Mais quel territoire ? Un espace géographique délimité, un espace transactionnel et relationnel, un espace juridique et normatif , un espace d'action à géométrie variable, dans une Europe en gestation, dans un monde en ébullition ?***

Dans une société de plus en plus mobile et un contexte de moindre capacité des Etats à structurer et encadrer la société, l'Europe, les régions, les métropoles, les bassins d'emploi constituent des territoires, au sens de construits sociaux et politiques.

Territoires mouvants, « Territoires incertains, Europe en filigrane » nous dit Stéphane Boisseaux dans « L'Action Publique et la question territoriale » (2005) et Olivier Mériaux dans la même publication, évoque l'action, bien réelle, de l'Europe dans la redéfinition des normes, des outils, des configurations d'acteurs et les nouvelles territorialisations qui en découlent.

Développement régional et développement territorial, deux notions distinctes selon Alain Rallet (2005) qui renvoient à deux manières différentes d'appréhender l'espace :

- Le développement régional fait référence à l'espace donné de la Région, défini par ses frontières politico-administratives.
- Le développement territorial fait référence à un espace géographique qui n'est pas donné mais construit : construit par l'histoire, par une culture et des réseaux sociaux qui en dessinent les frontières. Les frontières du territoire sont les bornes (mouvantes) de ces réseaux sociaux. L'initiative ne vient pas tant d'une instance planificatrice que d'une mobilisation des forces développées dans ces territoires

**Territoire construit ou à construire ?** Questionnait Roger Balcon qui animait la commission « Construire la Compétence, Développer les dynamiques de territoires », au 10<sup>ème</sup> carrefour de la formation des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) en 2000.

En ajoutant cinq adjectifs à la notion de territoire, il cible les différents champs à explorer dans un observatoire de la performance, dont les travaux, dans un objectif prescriptif, dépasseraient la seule accumulation et comparaison de statistiques, en donnant place à la dimension des dynamiques régionales de développement des Ressources Humaines.

▪ **Territoire conscient ?**

- L'état des compétences. Comment l'établir pour un territoire ? Comment faire ressortir les besoins à combler ? Qui assure cette fonction ? Qui s'exprime ? Quels résultats ?
- La recherche de consensus pour préparer l'action. Comment organiser et conduire la concertation sur les priorités, sur les axes de développement. Comment mobiliser les acteurs ? Quelle animation ?
- L'état du dispositif social, technique, pédagogique, financier pour construire les compétences. Situation ? Niveau d'adaptation ? Capacités et condition d'évolution ?

▪ **Territoire innovant ?**

- La détection de projets à effet d'entraînement sur le territoire. Quelles conditions d'émergence et de réussite ?
- Le rôle des responsables de projets de développement. Quels profils ? Comment construire un territoire innovant ?

▪ **Territoire ouvert ?**

- La recherche d'identité n'implique pas repli sur soi. Comment intéresser à ce qui se passe ailleurs, créer des ouvertures, Quelle organisation dans ce sens ?
- Les relais des politiques de développement : initiatives européennes, politiques nationales ? Quelles sont les conditions d'efficacité ? Rôle particulier des institutions et des organismes d'interface.
- Le bon usage des réseaux. Comment identifier et tirer parti des relations que les acteurs du territoire entretiennent entre eux et avec les partenaires extérieurs ?

▪ **Territoire accueillant ?**

- L'attractivité du territoire. Comment repérer et valoriser ses atouts ?
- L'accueil. Comment rechercher, accueillir et intégrer les compétences externes dont le territoire a besoin ?

Aux notions de territoire « doté », de territoire « institué » ou « approprié » Colletis et Pecqueur (1993) substituent le **territoire « révélé »**.

Cette notion de territoire révélé suggère que, le territoire économique ou industriel n'existe pas et qu'il est révélé en dynamique dans et par des situations de coordination situées dans le temps et aussi dans l'espace.

Enfin, si l'on revient à la notion de construit social à aménager, Daniel Filâtre (2005) nous incite à considérer le territoire comme un outil de mise en œuvre d'une action publique globale, dans une gestion publique territorialisée, pendant que d'autres (Duran, Thoenig, 1996) voient le territoire devenir « l'épicentre » de l'action de l'Etat.

## **2. Société locale, espace territorial ouvert.**

Les espaces locaux, ruraux, villes, bassins d'emploi, pays, en perpétuelle évolution ne se développent pas qu'au gré des liens, des conflits, des interactions entre des acteurs, des groupes, entre ceux du dehors et ceux du dedans, ceux qui passent la frontière et reviennent, ceux qui jouent à différentes échelles et pour une partie durable, dans la société locale.

Cette dynamique fait émerger des images, des représentations, des formes d'action collectives, des politiques qui structurent à un instant donné des inégalités, un certain ordre social, l'avenir du site et son positionnement par rapport à d'autres. L'interrogation de ces « sociétés locales incomplètes » (Le Gales, 2003) est fructueuse pour comprendre les dynamiques des économies locales, leurs formes de régulation.

C.Saraceno (1999) parle de **société locale** lorsqu'on peut identifier des constellations relativement stables dans le temps d'acteurs, de processus, de cultures sociales et politiques, de caractéristiques économiques, mais aussi de structures familiales et d'une forme d'organisation de la société civile.

Le bassin d'emploi de Saint-Nazaire a par exemple une longue histoire avec une société locale bien particulière : les briérons

Les Forges de Trignac, les Chantiers de Loire, de Penhoët, ont vu des générations complètes de briérons s'y succéder.

En vertu d'un acte qui remonte à 1461, les 20.000 hectares des marais briérons sont la propriété indivise des habitants des 21 communes riveraines. Cet état de fait a créé un attachement viscéral des briérons à leur marais. Une économie parallèle fondée sur l'entraide et la débrouille s'est structurée pour pallier à la précarité, inhérente à l'activité en dents de scie des chantiers navals et aux faibles revenus tirés de l'exploitation de la Brière.

En Brière tout procédait du marais : l'anguille pour la table, les roseaux pour les toits de chaume, la tourbe pour le charbon et le droit de tourbe pour sa commercialisation à l'extérieur. Tout procédait aussi de la « récupération » et d'une tradition bien établie de revenus additionnels non déclarés. Ne dit-on pas que lorsque le paquebot Normandie fut construit à Saint-Nazaire, un "autre Normandie est parti" en Brière.

Dans cette société solidaire et organisée (diversité des compétences au sein d'une même famille), la tradition orale a toujours été de rigueur pour la transmission des savoir-faire. Aux Chantiers, lors des départs massifs d'ouvriers « amiantés », on a pu mesurer les problèmes de déstructuration de ces réseaux de communications informelles et de solutions techniques élaborées dans ce cadre, qui ont pointé la nécessité de capitaliser ces savoir-faire.

Les définitions de Catherine Salmon dans ses travaux sur les transformations territoriales en Zambie(2001), viennent consolider ces approches.

Elle appelle:

- société locale : un «territoire patrimonial» qui a rapport à l'investissement de lieux de mémoire, de l'imaginaire et à la construction de racines (y compris l'identité de culture technique), lesquels créent un sentiment d'appartenance à un territoire donné.
- « espace transactionnel », un territoire de pratiques, de réseaux, de mobilités, de lancements de projets et qui, par définition, est **un espace ouvert**.

L'«anti géographie» comme le remarque Gilles Puel a été à l'honneur dans de nombreux discours de la « Société de l'information », « la Société de communication », « la révolution informationnelle » qui prophétisaient la fin des territoires. Aujourd'hui le territoire trouve toute sa place en fournisseur d'externalités de relations ou d'organisation de l'économie de

réseaux. Il est aussi perçu comme un objet social, une « cristallisation de rapports sociaux passés et futurs » (PUEL, 2003).

### 3. **Le développement local : quelques éléments de cadrage.**

Le développement local est apparu à l'orée de la cinquième république. Quarante années se sont écoulées au cours desquelles de profondes évolutions de la société française, de l'Europe et du monde ont remodelé les espaces ruraux, urbains, métropolitains et régionaux.

On n'oublie pas l'héritage jacobin français de 1789 : deux siècles de pays centralisé avec un morcellement communal, record d'Europe (36.000 communes) et la stabilité institutionnelle.

Dans les années 1955 -1975, on assiste, en France, à une politique volontariste et planificatrice avec l'ambition de délocaliser 400.000 emplois, de la région parisienne vers la province.

Une seconde conception du développement lui succède, dans un contexte de croissance ralentie, sur la thématique des milieux innovateurs et des districts industriels.

Cherchant à réduire le poids de la région parisienne, les gouvernements successifs ont porté leurs efforts sur le rattrapage des régions en retard de l'ouest et du centre et sur les inégalités de développement des zones urbaines et rurales. Durant les « trente glorieuses » (1945-1975), cette politique d'aménagement a été suivie de manière passive au niveau régional. Directive plutôt qu'incitative, avec un accompagnement spatial d'infrastructures et d'investissements publics, elle concentrait les décisions au niveau central.

Depuis vingt ans, on assiste en France, comme dans les autres pays développés, à une recomposition des politiques régionales et d'aménagement du territoire. Les conditions socio-économiques, sont très différentes de celles du début des années 1980, produisant un nouveau tableau de l'activité économique et des localisations résidentielles.

L'évolution de **la politique régionale européenne** a aussi fourni un nouveau contexte aux politiques territoriales, des moyens financiers et des structures transnationales pour développer les activités régionales et locales, notamment **dans le domaine des ressources humaines, des nouvelles technologies et de la recherche.**

Comme l'écrivent l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economiques) et la DIACT (Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires) dans leur rapport du 25 avril 2006, même si l'Etat central continue de jouer un rôle dominant dans les régions par le biais des préfets et des services déconcentrés (situés dans les régions et non à Paris), il est amené à remplir de plus en plus un rôle de stimulation et de coordination plutôt que de gestion hiérarchique.

***Les auteurs du rapport, Claire Charbit et Patrick Dubarle, administrateurs de l'OCDE, se sont attachés à examiner les dispositifs visant à renforcer directement ou indirectement la compétitivité des territoires et à analyser les spécificités de l'organisation territoriale et ses relations entre niveaux de gouvernement. Selon les auteurs, la politique d'aménagement a longtemps été principalement redistributive et se réoriente vers une mise à profit des potentiels inutilisés en faveur de plus de compétitivité régionale. Une évolution dont les rapporteurs estiment qu'elle « pourrait conférer un surcroît d'efficacité au dispositif d'ensemble de la politique régionale ».***

Ces évolutions nécessitent donc ***une nouvelle identification de l'objet Territoire.***

***L'histoire de « La Science Régionale »*** née avec Walter Isard en 1954, est, en effet, présentée par Georges Benko (1998), comme une discipline carrefour qui examine principalement l'intervention humaine sur le territoire.

L'évolution de l'orientation des recherches sur les problèmes spatiaux, qui relève de la grande diversité des domaines abordés, et l'ensemble des travaux consécutifs à ces recherches sont classés en 4 thèmes d'analyse :

- La localisation des activités économiques
- L'organisation et la structuration de l'espace
- Les interactions spatiales
- Le développement régional

Dans ce « que sais-je », on voit la Science Régionale connaître une évolution technicienne, quantitativiste, opérationnelle, puis se renouveler pour avancer vers une nouvelle aventure intellectuelle, une science de l'avenir. Les différents principes énoncés par Tony Bailly dans cette même publication et repris dans l'introduction, devraient pouvoir trouver écho dans un dialogue entre plusieurs disciplines relevant des sciences sociales.

***Le développement local n'a pas de statut de science***, note en contrepoint, Jean-Pierre Jambes (2001). Il est dit-il, plutôt un point de rencontre entre les sciences, comme l'un des véhicules de construction de la pensée, de l'organisation des hommes et des femmes dans leur quotidien.



Dans son travail épistémologique sur le développement local, il distingue trois grandes périodes :

- Jusqu'à la fin des années 1960 se développent des courants idéologiques, notamment libéraux et marxistes qui ont construit les « dogmes » du développement;
- La seconde période des années 1970-1980 remet en cause ces dogmes et les politiques qui les ont inspirées. Elle produit de nouveaux paradigmes fondés sur l'organisation, les théories de l'action et sur le rôle de l'acteur.
- La période actuelle voit grandir l'essor des préoccupations environnementales et du développement durable qui conduit à penser et à travailler à des échelles multiples.

Olivier Crévoisier, quant à lui, précise **deux types d'approches du développement local** :

- Les approches « **homogénéisantes** » qui se veulent universelles, s'inspirent d'un modèle darwinien, mais elles ne sont pas à même d'expliquer pourquoi une région connaît un développement autonome plutôt qu'une autre.
- Les approches qu'il nomme « **particularisantes** » dont les principales faiblesses sont, selon lui, l'absence de cadre théorique intégrateur. Difficiles à communiquer, elles exigent un contact prolongé du chercheur avec un terrain.

***Les approches particularisantes incarnent, pourtant aujourd'hui, la Science Régionale dans le sens où elles sont par la force des choses multidisciplinaires et qu'elles possèdent la capacité de répondre à la demande sociale*** (Bailly et Coffey, 1994).

***Science ou pas, la nature régionale de facteurs de compétitivité et la nécessité d'agir à ce niveau pour stimuler la croissance et l'emploi, est soulignée dans de nombreuses études. Les dynamiques de proximités et les dynamiques intermédiaires font aujourd'hui l'objet de nombreux travaux scientifiques.***

Le groupe « **dynamiques de proximités** », constitué par Jean-Pierre Gilly et André Torre, composé essentiellement d'économistes avance, depuis la décennie 1990, sur l'intégration de la dimension spatiale dans la théorie économique et sur la nature des effets de proximité, sans verser néanmoins dans une vision idéaliste du local.

Par ailleurs, dans un ouvrage bien stimulant, Gilbert de Terssac, Daniel Filâtre et les chercheurs associés à leur démarche de compréhension des contextes locaux, ont édité, « Les **dynamiques intermédiaires**, au cœur de l'action publique »(2005). Pour eux, ces dynamiques intermédiaires s'organisent autour des métiers, des territoires et des dispositifs.

Ces chercheurs ont adossé leurs travaux à une conception de l'action publique et des dynamiques intermédiaires qui sont mises en place :

- Soit pour gérer le conflit entre les interventions de l'acteur public et ses destinataires.
- Soit pour tisser des relations avec les destinataires- mais dans un cadre contrôlé par l'acteur public.
- Soit pour coproduire l'action par des négociations.

Enfin dans « l'affaire Mondavi », Olivier Torres, dont un objet de recherche concerne « **le principe de proximité** » dans les stratégies de mondialisation des PME, démontre que la proximité rapproche, mais qu'elle peut aussi enfermer. La compréhension des « grandes vertus, mais aussi des petits vices des territoires face à la mondialisation » l'amène à créer un nouveau concept le « toporatisme ». Ce corporatisme du lieu, forme de résistance à la mondialisation, il l'explique par le comportement rentier de l'entrepreneur français, qui tient, dit-il, à la façon dont les français émettent leur espace (36000 communes) et cultivent la singularité de chaque terroir. Cette singularité peut renforcer une dichotomie des groupes favorable à la division interne et aux querelles intestines. On retrouve ce fractionnement en Suisse où le système de cantons a longtemps handicapé les regroupements universitaires permettant d'atteindre une dimension critique suffisante pour accéder à une reconnaissance internationale.

Le concept de développement local, au regard de ces quelques pistes retenues, est « situé » ci –dessus comme :

- Point de rencontre entre les sciences,
- Au cœur d'une discipline carrefour,
- Une chose multidisciplinaire,
- Des contextes locaux à comprendre dont le « toporatisme ».

De son côté le territoire a été repéré comme, incertain et sous influence européenne et étatique, un lieu d'émergence de dynamiques de proximité désordonnées, dans une société locale incomplète et à révéler....

Mais **l'action publique territorialisée** qui redistribue l'autonomie au sein des collectifs et qui oblige ceux-ci à coordonner leurs initiatives, sous forme de projets, de conventions ou de contrats, **révèle peu à peu son potentiel territorialisant et structurant.**

A ce stade d'investigation, nous nous engageons un peu plus sur la piste de ces espaces locaux de développement, espaces publics d'action où se déplacent les orientations, les

pratiques et les moyens des politiques d'aide aux entreprises, notamment issues du niveau européen.

L'accès à la recherche et le renforcement des compétences facilitées par ces actions publiques participent à la **création d'espaces de qualification. En prise directe avec l'espace industriel**, ces espaces qualifiants sont, en tant que sources d'efficacités productives, placés au cœur de la re-dynamisation territoriale Comment se construisent-ils ? A partir de quelle conception de la compétence ?

### 1.1.2 Compétence et Performance

La compétence, au cœur du développement endogène s'exprime au niveau individuel et collectif (1). La performance, se définit à travers les compétences et du sens donné à l'action(2).

Le rapport PISA (Programme International pour le Suivi des Acquis des élèves) de l'OCDE a rendu compte du niveau des compétences scolaires de base dans chaque pays. Chacun pourra mesurer son différentiel national de résultats, avec les exigences d'un monde où les élèves sont certes, destinés à apprendre à se comporter dans l'univers concret des adultes, mais surtout à s'approprier et à prendre part, de manière autonome, à la vie sociale d'une société plurielle, dans un processus ouvert d'auto orientation et d'apprentissages de l'intercompréhension, de la recherche de compromis et de la prise de risques mesurés.

Suite au piètre positionnement de la France, dans cet état des lieux en matière de performance de ses scolaires, le Haut Conseil de l'Education français en mars 2006 a défini les sept compétences que chaque élève en fin de scolarité obligatoire (16 ans) devra posséder :

1. Maîtrise de la langue française: «savoir lire, écrire et s'exprimer oralement conditionne la maîtrise des autres compétences»
2. Pratique d'une langue étrangère
3. Compétences de base en mathématiques et culture scientifique. Il s'agit de « donner du sens aux savoirs », avec des approches « concrètes et pratiques »
4. Maîtrise des techniques usuelles de l'information et de la communication. Entrée dans la culture numérique
5. La culture humaniste ou comment comprendre le monde actuel avec la construction de repères

6. Compétences sociales et civiques avec les bases de la vie démocratique (le permis, l'interdit, les droits et devoirs)
7. Autonomie et initiative. Ou comment « apprendre à apprendre » tout au long de la vie. Acquisition de méthode de travail. Développer sa persévérance et l'esprit d'initiative dans le cadre de projets divers, individuels ou collectifs.

Sans discuter de la valeur des comparaisons, terme à terme, de ces mêmes catégories sociales de pays différents, ce type de classement entre pays, a au moins l'intérêt de faire réagir.

Le processus réactif a joué lorsque la Région des Pays de la Loire a été confrontée à la diffusion nationale de son positionnement défavorable, par rapport aux autres régions françaises, à propos des niveaux de formation de la population (mesurée en 1986, à partir des données du recensement de population de 1982, par les niveaux de diplôme acquis) et en 1989, à la diffusion européenne de la 51<sup>ème</sup> position de Nantes.

Cette prise de conscience salutaire a eu pour effet déclencheur, la mobilisation des acteurs économiques et éducatifs, en fin des années 1980, pour ***faire prendre en compte la dimension compétence du développement endogène et la nécessité d'une dynamique exogène, définir une stratégie, trouver les moyens*** (dont les aides et les réseaux de l'Europe) et ***engager les actions adéquates***.

### 1. **Les compétences individuelles et collectives**

***La compétence a alors été définie, comme la capacité à mobiliser, à construire les connaissances et savoir-faire requis pour faire face correctement à une situation.***

Encore fallait-il prendre la mesure de cette situation : de la situation individuelle de chacun comme de celle des groupes constitutifs du territoire et des nouveaux parcours à initier pour faire évoluer les compétences individuelles et collectives.

Importance des parcours individuels, mais aussi priorité d'avancer ensemble, ont donc interrogé les acteurs du territoire ligérien sur les connaissances, les savoirs, savoir-faire, savoir être, savoir devenir, sur la capacité à transmettre et à enrichir ces savoirs, mais aussi sur les lieux de ces savoirs.

Comme cela est décrit dans la partie empirique de cette thèse, il s'agissait de ***penser les territoires comme espaces d'organisation collective et d'apprentissages au développement***.

***Comment s'y prend un territoire pour construire son « projet », celui qui donnera la direction, les compétences à développer et les critères pour arrêter les choix pertinents.***

Comment construire « un territoire apprenant » ? Jean-Pierre Jambes, 2001, suggère que « les politiques de développement centrées sur le territoire partagent avec d'autres la responsabilité d'inventer un nouveau mode d'action politique locale ».

Pour parler de nouveau mode d'action publique locale, encore faut-il en saisir la matière et, au préalable, avancer dans cette compréhension du concept de compétence.

Nous avons d'abord extrait d'une publication locale « Les chemins des savoirs » de l'Institut Kervégan, 2006, quelques notions utiles à sa circonscription dans le cadre de notre thèse. Centre de réflexions et de rencontres dédié à la valorisation des apports de la société civile, cet institut, a été initié par Jean Joseph Régent, ancien Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Nantes, Président du Conseil de Développement de Nantes Métropole. Si nous avons choisi cette publication, c'est en référence à un de ses modes d'action qui vise la compréhension préalable des choses pour en saisir la substance pour prévoir l'action et agir.

***Les connaissances. Les savoirs. Pourquoi deux mots différents ? Qu'elle différence sémantique ?***

Pour Jacques Descusse, Directeur de recherche au CNRS en Sciences de l'ingénieur et Président du Conseil de la Science à Nantes Métropole, le concept de la connaissance renvoie à la capacité d'une représentation mentale, d'une réalité plus ou moins circonscrite, soit simplement informative, soit intégrant des modèles de compréhension ou de comportement plus ou moins élaborés. Le savoir est défini habituellement comme un ensemble de connaissances ou d'aptitudes reproductibles, acquises par l'étude ou l'expérience.

Poursuivant sur le concept de connaissance, Jean-Michel Hoc, Directeur de recherche au CNRS en Psychologie cognitive ergonomique, précise que le concept de connaissance renvoie aux informations stockées à long terme par le système cognitif. Confronté à une situation, l'individu construit une représentation qui va lui permettre de la gérer. Cette représentation est éphémère. Elle est le produit de l'interaction entre la situation spécifique et les connaissances. Elle est aussi productrice de connaissances, mais qui ne correspondent qu'à certains aspects de la situation.

Yves Keraron, ingénieur doctorant à l'Institut de recherche en communication et en cybernétique de Nantes, dirigé par Jean-Michel Hoc, a centré sa réflexion sur l'inscription

des connaissances. Toute connaissance s'inscrit dans un format nous dit-il. Les nouveaux outils du numérique sont autant d'instruments de lecture de ces inscriptions constitutives de nos connaissances.

La « société de l'information » en train de se faire, est devenue « Société de la connaissance », selon le credo de l'Union Européenne depuis la publication, en 1993, du Livre blanc consacré à la croissance, la compétitivité et l'emploi. Elle développe, dans ce contexte numérisé des connaissances, de nouvelles formes de relations entre citoyens, entre donneurs d'ordres et co-traitants par exemple dans le cadre de systèmes de gestion intégrée de plus en plus complexes et de plus en plus contraignants pour les PME.

***Le pourquoi et le comment ça marche ?*** nous font progresser dans cette réflexion sur la différence entre savoirs et connaissances.

Nous faisons référence ici au parcours de l'enfant qui fait le tour de ce que savent les aînés, puis passe le tout dans sa moulinette personnelle. Dans ce processus, ce n'est plus l'école qui intervient seulement, ce sont les expériences en famille, dans le sport ou toute autre activité sociale, c'est l'interrogation des livres, du net, tout ce qui peut apporter des réponses aux questions pragmatiques qu'il se pose pour résoudre des problèmes pratiques.

Les savoirs sont donc parties prenantes de l'identité. C'est à dire, cette capacité propre, obtenue par la pratique de mettre en œuvre, sur des sujets concrets, ces connaissances théoriques et d'en retenir à la fois des enseignements et une habileté, une dextérité à faire, à partir de multiples savoirs : explorer, reconnaître, comparer, peser, trier, faire émerger...

Multiples savoirs, dont il s'agit de comprendre comment fonctionnent ces systèmes cognitifs qui utilisent des modèles de leur environnement et des « externalités positives » pour s'adapter.

Ces interrogations nous renvoient à Jean Piaget, psychologue de la cognition. Celui-ci considère l'adaptation comme un processus d'équilibration permanent entre deux processus opposés : l'assimilation et l'accommodation. Chacun cherche d'abord à assimiler une situation nouvelle à une situation connue, en référence aux cadres acquis. Si la performance est insuffisante, il va alors chercher à simplifier d'abord la situation ou alors, se lancer dans de nouveaux apprentissages, c'est à dire accommoder ou modifier ses connaissances pour faire face aux exigences d'un nouveau contexte.

Nous avons choisi de décortiquer ces quelques notions clarifiées par l'Institut Kervégan, parce qu'elles nous sont bien utiles dans le cadre d'une réflexion sur la dynamique de construction de nouvelles connaissances, appliquée à la dynamique de construction de

savoirs régionaux et à l'émergence des compétences d'un territoire et du développement de la performance territoriale.

## **2. La performance, affaire de compétences et de sens donné à l'action.**

Concernant la dimension collective du développement et l'approche systémique qui en découle, Roger Balcon, à la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie des Pays de la Loire, tout au long de ses interventions et écrits, a martelé aussi cette idée, que ***la performance est avant tout affaire de compétence, pour les territoires, comme pour les entreprises*** et d'ailleurs pour chacun d'entre nous.

Pour lui, la réflexion sur la compétence est indissociable de la réflexion stratégique parce que la compétence constitue un élément essentiel de la réussite d'un projet et qu'elle implique de ce fait une finalisation (compétence pour faire quoi ?).

La gestion des compétences s'inscrit dans une logique de projet, de stratégie et de choix de moyens.

***« On s'est longtemps demandé ce qui faisait la différence entre deux entreprises ou deux territoires. Pourquoi pendant que des entreprises ou des régions progressent, d'autres stagnent ou régressent.***

Les facteurs objectifs de ressources, d'équipements, de positionnement dans des courants d'échanges, d'appuis divers ont bien sûr leur importance, mais, tout bien pesé, en définitive, ces moyens ne sont rien, sans des femmes et des hommes motivés et compétents pour en tirer parti. »

La compétence a donc pour caractéristique d'être au cœur des dynamiques de développement. Elle s'y décline sous différents aspects et agit directement sur le devenir, en portant ses propres enjeux de ***capitalisation*** et de ***transmission***, de ***constitution d'un véritable patrimoine, porteur pour l'avenir d'atouts de compétitivité.***

***« La performance implique la compétence, mais on n'est pas compétent tout seul ».***  
Dans une entreprise, la compétence ne peut s'exprimer sans combiner le savoir-faire du personnel et le savoir-faire du management pour permettre et apprendre à bien travailler ensemble. Rien ne sert d'avoir du personnel compétent si la stratégie de l'entreprise n'est pas pertinente ou pas claire pour le personnel, si l'organisation est inadaptée, si les équipements sont obsolètes, ou la gestion du personnel inappropriée.

Dans cette perspective, y a là un savoir-faire collectif à construire à partir de savoir-faire individuels et d'actions collectives.

Nous examinons avec Hillau (2006), dans la deuxième partie de la thèse, la question de « l'individu acteur » dans la construction endogène de pratiques et de politique d'action de collectivités organisées.

Bertrand Schwartz ne parle-t-il pas de « construire une pensée collective pour l'action » ?

***Un territoire, comme une entreprise, doit donc apprendre à se donner des objectifs, à mobiliser ses ressources, à s'organiser pour mener ses projets à bonne fin. Dans ce sens, certains parlent de la compétence collective des territoires.***

Comment dresser, l'état des lieux du socle global des compétences disponibles, des axes de compétences spécifiques qui concourent à son attractivité, des compétences leviers susceptibles d'avoir un effet d'entraînement sur le développement ? Qui participe à cet inventaire ?

Comment se construit la représentation collective des points forts et des lacunes et s'établit le consensus minimum nécessaire pour permettre de définir des priorités et des projets de mise en œuvre ?

***Comment se construit un espace de qualification, dans un espace industriel ?***

La recherche empirique de cette thèse a pour objet de décrire ces relations qui se construisent, pas à pas, sur le territoire, entre « espace industriel » et « espace de qualification » et les modalités de dynamisation de ces échanges pour renforcer la compétitivité de son système productif.

Mais il reste le mystère de l'émergence de la création ou du dynamisme à travers les compétences ou d'autres déterminants : Pourquoi a-t-on envie d'agir socialement ?

### **1.1.3 Espace Industriel**

Nous abordons l'espace industriel dans son acception de spécificité locale, par rapport à la notion d'espace industriel français, tel que construit dans notre système national des politiques publiques industrielles et de formation professionnelle **(1)**, puis nous complétons cette première approche de l'espace industriel par des définitions du système productif **(2)**. Nous décryptons ensuite la notion de désindustrialisation et le rôle de l'interim **(3)**, enfin **(4)**,



nous faisons état de quelques éclairages des différentes théories de la firme qui nous ont semblé utiles pour la thèse.

François Sellier (2002), définit pour les firmes, ce qu'il a appelé leur « **espace industriel** » : ***ensemble des relations de complémentarité et d'interdépendance entre ces firmes et les organisations auxquelles elles sont rattachées.***

Dans « l'apport de l'analyse sociétale à la théorie économique de la firme », il analyse l'articulation artisanat-industrialisation dans le secteur de la Machine Outil. Nous considérons que ce type d'articulation est une approche pertinente pour étudier la filière du génie naval de Saint-Nazaire.

Les caractéristiques de l'industrie de la Machine Outil, dans tous les pays, sont un fort héritage artisanal, dont quelques traits peuvent être soulignés : taux élevé d'ouvriers professionnels et d'ingénieurs, importance de la relation conception et production, taille réduite des entreprises sous traitantes, souvent à capital familial, adaptation interne aux progression des techniques liée à un niveau élevé de qualification.

François Sellier pose alors la question : à partir de la base artisanale, quelle fut l'évolution de chaque pays ? « ***L'analyse sociétale*** » développée par « ***l'école d'Aix*** », montre que la taille du marché a été dans chaque pays déterminée par son « espace industriel national ». En France, le marché de la Machine Outil a été déterminé par la demande d'un pôle de grandes entreprises et spécialement d'entreprises publiques offrant un marché protégé et aux caractéristiques bien définies (aéronautique, armement, automobile,) qui a enfermé l'industrie de la Machine Outil dans des structures artisanales de faible taille, produisant de petites quantités, souvent plusieurs types de machines, adaptées aux besoins de chaque client.

En Allemagne, l'industrie de la Machine-Outil, du fait du poids de l'industrie mécanique, disposait d'un marché deux fois plus étendu, mais en outre orienté vers le monde entier. L'extension du marché a entraîné la diversité de la production avec une présence sur tous les marchés, avec tous les types de machines et la spécialisation des producteurs sur certains types de machines (tours, fraiseuses, perceuses).

Si l'on compare ce système industriel avec celui de l'industrie navale, on peut constater que le système d'aides et de commandes publiques françaises a aussi maintenu à Saint-Nazaire, un modèle qui a renforcé le Grand Donneur d'Ordre dans sa relation avec l'Etat Providence,

et, en conséquence la spécialisation des nombreux sous-traitants travaillant en symbiose complète, dans le giron du Grand Donneur d'Ordre, pour le meilleur et pour le pire.

Comme le précise François Sellier, ***ce type d'articulation française a popularisé la notion de filière***, qui renvoie dans son acception courante, aux relations d'échanges privilégiées entre industries ou aux articulations technologiques exprimant les contraintes d'un processus particulier de production : ***« la notion de filière apparaît...comme une catégorie économique complémentaire de celle de l'industrie de branche »***.

La prégnance de l'organisation de la branche métallurgique en Loire Atlantique sur l'ensemble industriel départemental et du poids au niveau national de l'UIMM (Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie) dans le MEDEF (Mouvement des Entreprises de France), est significative de cette spécificité française.

### **1. Spécificité d'un espace industriel local, spécificité territoriale ?**

***Dans l'introduction, nous posons la question : La trajectoire du système productif peut-elle être orientée en fonction des aspirations et des caractéristiques locales ?\****

Une spécificité de l'espace industriel local peut-elle s'installer, se différenciant, de cette spécificité française aidée et de branche ? Comment ?

La réglementation européenne est venue progressivement changer la donne en créant le Marché Commun et en remettant en cause les politiques d'aides à l'industrie de ses pays membres qui ont pris fin au 1<sup>er</sup> janvier 2001. Cette exigence a été intégrée aux Chantiers de l'Atlantique, dont toute la stratégie a été orientée vers une baisse des coûts de production drastique et le recours à l'externalisation d'une grande partie de ses activités, comme dans une grande partie de l'industrie française.

A travers l'étude de cas de la Navale (Deuxième partie) et la dynamique de construction du territoire (Troisième partie), nous constatons quatre avancées qui sont la résultante d'un engagement collectif des acteurs territoriaux dans la direction d'une spécificité plus territoriale.

Les deux premières avancées ont commencé à se structurer en fin des années 1990 à partir du programme STRIDE, les deux dernières sont en émergence :

1. Différenciation branche métallurgique et filière du génie naval,
2. Diversification et autonomisation des sous-traitants,

3. Mise en oeuvre de systèmes de mutualisation des emplois et de groupement d'employeurs,
4. Transformation du système productif local de la filière navale, en pôle industriel d'un système productif territorial.

- Nous décrivons, en deuxième partie, la création à Saint-Nazaire de l'association Pôle Marine des sous-traitants de la navale, présidée et animée par des chefs d'entreprises, comme filière reconnue du Génie Naval, représentative de l'ensemble des acteurs du génie naval et sollicitée en tant que telle dans le grand programme Cap Compétences. De ce fait, on constate une différenciation structurée de la filière, en parallèle à la branche métallurgique, dont le porte parole Chantiers de l'Atlantique était auparavant l'unique interlocuteur local des pouvoirs publics. Dans le domaine naval, les pouvoirs publics doivent compter aujourd'hui sur un nouveau partenaire le Pôle Marine, en passe de devenir pôle industriel territorial.

- Le programme Cap Compétences de 37 millions d'Euros, dont 16 Millions fournis par les politiques publiques, a permis de faire face en 2004, à une baisse d'activité prolongée de l'activité navale qui aurait pu être dramatique pour l'emploi et la survie de nombreuses PMI du bassin nazairien. Ce programme, dans une dynamique d'anticipation et de dialogue entre les acteurs régionaux, a représenté un nouveau levier pour développer l'autonomie des PMI sous-traitantes. Il a permis de relever le niveau de qualification du bassin industriel et enfin de développer une méthodologie régionale de mise en œuvre de projets collectifs. Une partie importante de ce programme Cap Compétences et des précédentes actions menées fermement par les acteurs locaux et régionaux depuis 1994, à travers STRIDE, Nouvelle Donne Industrielle, Cap Performance et le nouveau programme régional Dinamic Entreprises, a engagé les PMI à se former au management et à se diversifier. Ces différents programmes ont par ailleurs développé des pratiques de parcours professionnalisés et de travail collaboratif entre entreprises, mais aussi entre acteurs du développement.

- La création en fin 2006, d'un groupement d'employeurs à Saint-Nazaire, devrait permettre de mutualiser des moyens afin de développer des compétences transférables, permettant d'amortir les cycles anarchiques de l'activité de la Navale, mais aussi d'autres turbulences, comme celles de l'Aéronautique par exemple.

Cette orientation devrait permettre aussi de traiter les effets pervers de certains métiers comme le soudage. On observe chez des soudeurs nazairiens des pratiques d'utilisation d'intérim successifs intercalés de périodes de chômage, mieux payées que dans un salariat ordinaire en entreprise. Des attitudes de chantage de certains ouvriers ont amené des employeurs à rechercher des soudeurs en Europe, particulièrement en Pologne. Ces pratiques entraînent aussi des effets pervers pour leurs bénéficiaires qui du fait de la précarité de leur statut, ne peuvent accéder, par exemple, aux prêts bancaires pour acheter un logement.

Mais plus encore ce système de groupement d'employeurs et les systèmes de formations engageant leurs acteurs dans des parcours professionnalisés représentent des avancées dans le cadre de la problématique flexibilité/sécurité des salariés soumis à un nouveau paradigme productif lié à la logique de marché actuelle que nous abordons en dernière section de la deuxième partie.

-Enfin la transformation à venir, du Pôle marine en Pôle industriel local, préfigure la transformation d'un SPL (Système productif local, définition de la DATAR) de filière en SPL territorial. Le système productif territorial pourrait alors intégrer les principales activités du Bassin d'Emploi de Saint-Nazaire. Ces activités (Industries navales, aéronautiques et automobiles, Construction mécanique, Industries des métaux, Construction électrique et électronique) participent à la base industrielle d'un ensemble de produits et de métiers regroupés sous l'appellation « fabrication de matériels de transport ».

### ***Les politiques et dynamiques locales auraient-elles donc le pouvoir de construire des spécificités territoriales ?***

La société de marché fait se conjuguer de plus en plus au niveau local, les systèmes productifs, éducatifs et de relations locales.

Les notions d'espace industriel, d'espace de qualification et d'espaces d'organisation, nous ramènent à l'«analyse sociétale». Plus souvent étudiée dans un comparatif entre Etats–Nations, elle n'exclut pas la prise en compte des régulations régionales comme le montre aussi Eric Verdier dans «Mondialisation et analyse sociétale : l'exemple de l'innovation » (2000). «L'effet sociétal est, dit-il, la résultante de toutes ces interactions qui mettent aux prises des configurations d'acteurs publics et privés dont certains, au premier chef les firmes, sont mutipositionnées (du local au global)». La trajectoire d'innovation locale ne relèverait donc pas d'une lecture qui assimilerait le sociétal à une construction d'emblée nationale.

Les structures de négociations qui se construisent à partir de l'expérience et le développement de projets collectifs, dont nous décrivons les évolutions au cours des 20 dernières années, sont déterminées par ces faits d'organisation et faits de socialisation interdépendants qui se sont construits en prenant appui sur des dynamiques collectives de projets locaux multiples, mais concourrant.

La compétence collective organisationnelle, managériale développée dans un système régional spécifique de relations Education-Economie, associé à la mise en œuvre de ces projets prend à son tour valeur de socialisation des acteurs qui produisent «les valeurs structurelles» (Sellier-2002).

Tout au long de cette thèse, nous étudions les mécanismes coopératifs qui se structurent dans le domaine des relations Economie –Education (au sens large, intégrant aussi bien les relations recherche entreprise, que l'évolution des systèmes de formation alternée), conjuguant espace industriel et espace de qualification que nous avons traités en espace de compétences dans un sens plus stratégique. Nous étudions, par ailleurs, les mécanismes locaux de production d'externalités dans des formes diversifiées que prennent les interactions entre les acteurs moteurs du développement économique local. Dans ces cadres nous nous sommes intéressés aux dynamiques d'apprentissage, liés aux capacités cognitives des acteurs et à la qualité des régulations qu'ils sont à même de développer dans des contextes particuliers (Mendez et alii, 2000).

***Espaces de projets et d'apprentissages collectifs, mécanismes coopératifs, productions d'externalités et d'espaces structurés, relations renforcées entre Economie et Education, entre réseaux et filières sont autant de signes porteurs de la construction d'une spécificité territoriale qui déroge à la spécificité nationale.***

***A travers ces différentes avancées, la question d'une spécificité territoriale durable est donc posée.***

Mais pour aller plus en avant dans la lecture de la dimension locale de constructions productives d'aujourd'hui, reprenons les notions produites par les économistes. Ce sont ces concepts et définitions que saisissent les institutionnels pour expliciter les politiques publiques et leurs justifications.

## 2. Concepts et définitions du système productif

### ▪ **L'économie industrielle**

Le dictionnaire d'Alain Rey précise d'abord que le mot industrie emprunté au latin *industria* « *activité secrète* » devient ensuite « *activité* » en général.

L'industrie s'emploie donc au sens large pour désigner l'ensemble des opérations qui concourent à la production et à la circulation des richesses d'où l'appellation d'économie industrielle qui, comme son nom ne l'indique pas, a vocation à analyser l'ensemble des activités économiques.

Concernant l'industrie en tant que telle, trois notions basiques sont complétées par des notions plus récentes que nous avons utilisées tout au long de notre thèse. Nous aborderons aussi la notion de désindustrialisation et d'intérim, si importante dans le système productif actuel.

- les **branches industrielles** (unités de production relevant d'une même activité et produisant un même produit)
- les **filières industrielles** (unités de production qui participent aux diverses étapes conduisant de la matière première à un produit fini)
- les **pôles de croissance** (sous-ensembles du système productif, composés d'entreprises dont il est estimé qu'elles exercent un effet d'entraînement positif sur d'autres entreprises).

A ces notions basiques viennent se rajouter d'autres notions plus récentes pour spécifier certaines dynamiques liées à l'évolution des systèmes productifs : **district industriel, système localisé de production, réseau d'entreprises, grappes industrielles, essaimage industriel, pôle de compétitivité/ cluster**. Ces notions mettent l'accent sur les dynamiques de proximité, là où il est possible d'intervenir dans l'environnement immédiat des entreprises en renforçant les liens entre les fournisseurs et les clients, en améliorant la formation de la main-d'œuvre, en favorisant la recherche et développement dans un cadre de relations laboratoires universitaires/entreprises, en encourageant les échanges de technologies.

### ▪ **Le district industriel**

Un district industriel est un espace géographique délimité où sont concentrées de petites ou moyennes entreprises d'une même branche (incluant l'ensemble des moyens nécessaires

au processus de production). Les districts s'appuient sur des traditions artisanales ou industrielles de savoir-faire locaux. La spécialisation des entreprises dans une composante du même produit induit une division du travail, des coopérations basées parfois sur l'appartenance à des mêmes réseaux familiaux ou à des mêmes métiers, mais n'écarte pas les relations de concurrence. Les règles du jeu et sanctions sociales, sont non formalisées et gérées par la communauté.

- ***Les systèmes de production localisés (SPL)***

Un SPL est constitué d'un ensemble de PME, en liaison ou non avec une ou plusieurs grandes entreprises, situées dans un même espace de proximité, autour d'un métier, voire de plusieurs métiers industriels (à Saint-Nazaire les métiers du transport).

Il existe un réseau dense d'interdépendances entre les diverses entreprises pour des raisons allant du développement d'une production spécialisée (qu'une seule entreprise n'est pas capable de réaliser), à la recherche d'économies d'échelle importantes. Le SPL repose sur un système de régulation qui fait appel non seulement aux règles du marché mais aussi à un code social non écrit.

Dans les systèmes plus récents, les capacités de qualification et d'innovation du milieu sont déterminantes (type SPL de la DATAR) et on assiste à une formalisation plus grande d'une communication collective et des modes de travail du type associatif.

- ***Le réseau d'entreprises***

***Un réseau d'entreprises*** est un regroupement d'entreprises indépendantes coopérant durablement sur des objectifs communs, afin de s'appuyer sur la capacité d'innovation et le dynamisme de chaque firme partenaire. Le réseau permet d'atteindre une masse critique en formant une entité plus diversifiée, bénéficiant d'avantages concurrentiels susceptibles d'être valorisés face à la concurrence nationale et internationale. La force du réseau tient à ce que les activités peuvent être accomplies sur la base de ressources complémentaires de plusieurs acteurs.

Les relations entre les entreprises (PME, grandes entreprises) peuvent être plus ou moins formalisées : co-traitance, accord de coopération, alliance, maillage, parrainage, accord de licence, alliance stratégique, consortium et co-entreprise. Les réseaux peuvent s'établir entre entreprises d'une ville, d'une région, d'un pays ou être internationaux. Les entreprises d'un réseau peuvent donc être disséminées sur des territoires étendus et n'avoir aucun noyau territorial.

Les entreprises du réseau coordonnent leurs activités de manière à créer un environnement favorisant l'émergence des processus innovateurs et le développement de nouvelles compétences, générant ainsi des externalités positives et permettant de valoriser des opportunités internes et externes. L'idée de réseau repose sur deux éléments fondamentaux : les interactions et les mécanismes d'apprentissage.

- **La grappe industrielle**

Une **grappe industrielle** regroupe des entreprises d'un même secteur d'activités-clé, interdépendantes, des secteurs de soutien et une infrastructure économique qui s'échangent des compétences technologiques et des compétences professionnelles, de la main-d'œuvre et qui utilisent des intrants et des fournisseurs communs. La caractéristique la plus remarquable d'une grappe est la connectivité élevée. Les entreprises se renforcent mutuellement au fur et à mesure que se créent des avantages concurrentiels. A la longue, "la grappe en vient à se constituer en bassin d'expertise, de technologies et d'institutions hautement concurrentielles dans un domaine donné." (Porter, 1993 : préface).

Toute politique fondée sur les grappes industrielles part des points forts existants d'une économie. Elle cible les concentrations d'entreprises ayant déjà prouvé leur force et leur viabilité sur le marché mondial. Elle met l'accent sur la relation entre les points forts communs à plusieurs industries et s'emploie à intensifier l'exploitation des connaissances dans ces groupements forts et à favoriser l'interaction entre les différentes parties du réseau, ce qui peut conduire à des combinaisons nouvelles et prometteuses déjà enracinées dans des points forts existants.

- **Essaimage et développement économique**

Le concept de l'essaimage prend une signification différente selon que l'on se réfère à la gestion de sureffectifs dans l'entreprise (essaimage à chaud), à l'essaimage à partir de projets personnels ou, hors ces situations, à la stratégie délibérée d'une entreprise d'appuyer la création d'entreprises par ses employés (essaimage à froid). Seul ce dernier cas est envisagé ici.

Le projet essaimé peut porter sur des activités connexes de l'entreprise (services, activités complémentaires) que ce soit lié ou non à des externalisations d'activités de l'entreprise-mère. Il peut, encore, répondre au besoin de développer un réseau de fournisseurs et de distributeurs. L'essaimage peut aussi être un moyen efficace de se départir de projets qui sont jugés non stratégiques pour l'entreprise, tout en y retirant un certain profit. Ce peut être



un moyen de voir se développer de multiples activités annexes, connexes, complémentaires, voire concurrentes, donc de satelliser un savoir-faire susceptible d'assurer la croissance par l'externe l'entreprise par le développement de nouveaux produits/services ou de nouveaux marchés.

Dans les systèmes plus récents, les capacités de qualification et d'innovation du milieu sont déterminantes. (Type Système Productif Local de la DATAR)

- **Pôle de compétitivité**

**Un cluster ou pôle de compétitivité** peut être défini comme "une concentration géographique d'acteurs unis par des chaînes de valeurs économiques, évoluant dans un environnement bénéficiant d'infrastructures de soutien, partageant une stratégie commune et visant à attaquer un même marché" (Cooke et Huggins, 2002). Un cluster comprend donc des entreprises, des institutions gouvernementales et privées. Ces acteurs sont reliés par une ou plusieurs chaînes de valeurs, définies comme la combinaison d'activités complémentaires constituant une offre pour un marché donné.

En 2004, la DATAR (Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale) publie une étude prospective sur la puissance industrielle de la France qui souligne la nécessité d'aider à la création et au renforcement de pôles de compétitivité. Le pôle de compétitivité se définit selon la Datar comme "*la combinaison, sur un même territoire, de trois ingrédients (entreprises + centres de formation + unités de recherche) et de trois facteurs décisifs (partenariat + innovation + visibilité internationale)*" (CIADT, dossier de presse, 2004). *Un pôle de compétences*, réunit des acteurs appartenant à un même domaine technologique. Il se définit comme une combinaison de compétences similaires favorisant l'innovation technologique. un pôle de compétitivité (ou cluster) alimente une ou plusieurs chaînes de valeurs et combine plusieurs pôles de compétences.

### **3. La désindustrialisation et les fonctions de l'intérim.**

L'équipe (2003-2004) du DESS « Economie du Développement Local » à Nantes, nous recentre dans l'étude « La question industrielle en Loire Atlantique : désindustrialisation, mythe ou réalité » sur une notion plus stricte de l'industrie, dont on doit mesurer les possibles contours (de quoi parle-t-on ?), selon les sources disponibles et les choix techniques effectués pour les traitements statistiques.

Dans cette étude, l'INSEE (Jean Collobert, 2003) rappelle que la spécificité des Pays de la Loire s'est renforcée entre 1990 et 2001. Les effectifs (strictement industriels) de l'industrie ligérienne sont passés de 287.000 en fin 1989 à 301.000 fin 2001, pendant que ceux de l'ensemble de l'industrie française ont baissé sur la même période de 12%. Cette évolution a permis aux Pays de la Loire d'affirmer plus encore sa dimension industrielle et de devenir la troisième région française industrielle de France avec le Nord Pas de Calais ; rappelons que les Pays de la Loire occupent la 5<sup>ème</sup> place française en terme de population.

La « tendance nationale », (mais est-ce vraiment de la désindustrialisation ?) a en effet étonnamment épargné les Pays de la Loire et son principal département, le plus représentatif, la Loire Atlantique.

Comment comprendre sur quels ressorts on s'est appuyé pour contrer ce mouvement qui s'installe dans d'autres régions ?

Mais avant de situer ce phénomène de « *résistance* », cette étude nous engage dans une lecture plus complexe qui, si elle a conforté ce premier niveau d'analyse, a surtout approfondi la « transformation de l'emploi industriel », au travers de la « réalité » de l'emploi industriel et de la formation industrielle de Loire-Atlantique en prenant appui :

- non seulement sur la méthodologie de l'INSEE
- mais en la croisant avec la logique, centrée moins sur une approche sectorielle que sur une démarche métiers, de l'Observatoire Régional de l'Emploi et de la Formation (CARIF-OREF) des Pays de la Loire.

▪ ***Des logiques statistiques évolutives qui viennent brouiller les comparaisons sectorielles dans le temps.***

Pour ne citer qu'un exemple, pour mesurer le poids réel de la filière navale, il serait nécessaire d'y intégrer des entreprises sous-traitantes fabricant des cabines modulaires, venant s'encaster dans la structure compartimentée des différents niveaux du paquebot. Or dans l'exploitation des Recensements Généraux de Population (RGP de 1982, 1990, 1999), l'INSEE a fait émerger un nouveau grand secteur d'activité : La Construction (le bâtiment) qui s'extrait ainsi de l'ancestrale répartition Primaire(Agriculture)/ Secondaire (Construction + Industrie)/ Tertiaire (Commerce+Services). Enfin le cadre de leur diversification accompagnée par le Pôle Marine, ces entreprises sont appelées à travailler de plus en plus

avec le secteur du bâtiment. Cette activité bâtiment de la navale, n'a donc aucune chance d'être reliée à la Navale

Autre exemple : la base des nomenclatures NES 16 et 32 de l'INSEE, de l'étude sur la désindustrialisation a choisi les secteurs d'activité B0 jusqu'à G2 inclus. Ce choix a exclu aussi le bâtiment et inclus les industries Agroalimentaires qui, autrefois, étaient exploitées dans le secteur primaire.

Par ailleurs, l'annuaire de la DATAR, présente des fiches comparatives des SPL, en utilisant les statistiques du SESSI qui ne prennent pas en compte les entreprises de moins de 20 salariés. La construction navale qui compte de nombreuses petites entreprises sous-traitantes y est donc largement sous-représentée.

Enfin l'emploi de type industriel peut-être exercé dans un secteur qui ne l'est pas du tout. La notion de métier a donc semblé, dans cette étude, plus en adéquation avec l'activité même de la personne alors que le secteur d'activité est une notion à géométrie variable qui vise plutôt le champ d'intervention principal de l'entreprise.

Mais l'analyse des Groupes Formation Emploi (GFE grille de lecture de la base Argos du CARIF OREF des Pays de la Loire) comprend aussi des lacunes. Elle ne prend pas en compte les formations au delà du niveau III (bac+2) et exclut de ce fait l'emploi des cadres.

Enfin de nombreux emplois de l'Industrie ne sont plus comptabilisés dans ce secteur:

- Par le biais de l'externalisation de plus en plus importante des activités de ces entreprises (70 à 80% aux Chantiers, 30 à 40% à Airbus) décomptées autrefois dans l'activité navale, aujourd'hui se tertiarisent, c'est à dire, sont répertoriées comme emplois de service.
- Par le recours croissant aux entreprises d'intérim, dont les effectifs sont comptabilisés aussi dans le secteur des services.

Ce sont ces mécanismes intérimaires et d'externalisation, qui, par le biais statistique de classements différents de certaines catégories de salariés, renforcent l'idée que l'industrie perd des emplois, et font parler de « *déclin industriel* ».

▪ ***L'intérim comme tampon entre les secteurs et les turbulences des marchés***

L'intérim vient donc abonder les statistiques du secteur des services. Il joue par ailleurs un rôle de plus en plus important dans le lissage de l'emploi local. L'extrait du procès verbal de la séance du 30 avril 2004 à la CCI de Saint-Nazaire est très explicite sur cette fonction d'équilibrage de l'emploi local.

*Jean-Noël d'Acremont, Président de la CCI, ancien PDG des Chantiers : « Aujourd'hui la maturité du tissu économique des PME/PMI de notre bassin d'emploi, acquise grâce aux différentes initiatives menées depuis de nombreuses années, ne se compare pas à l'immaturité qui existait il y a une vingtaine d'années ou l'on avait uniquement des entreprises pour l'essentiel accrochées à l'activité des grands donneurs d'ordre. A la question : que va faire comme dégâts la baisse d'activité de la construction navale ? On a l'impression que ce qui se passe, se passe moins mal que ce que l'on pouvait craindre. Aujourd'hui les entreprises du bassin d'emploi résistent mieux que dans les crises précédentes »*

*Benoit Méchinaud : « Entre 1999 et 2002 le taux de dépendance des entreprises vis à vis de leur client principal, c'est à dire + de 50% avait augmenté de 10% en 3 ans ».*

*JNd'A : « Il y a un appel d'air extrêmement difficile à contourner. C'est ce qui s'est passé ces trois dernières années. Quand les Chantiers de l'Atlantique sont en orbite de charge, la tendance est forcément de récupérer un maximum de fournisseurs dans le coin, même si on sait tous qu'il faudrait mieux ne pas le faire. Mais c'est incontournable. Il n'y a pas d'entreprise qui résiste et les Chantiers de l'Atlantique ne résistent pas non plus....*

*On peut penser que l'augmentation des emplois salariés qui a été de 14000 à 15000 emplois entre 95 et 2002, va reculer probablement de l'ordre de 2000 à 3000 emplois. Comme cela a été vérifié, c'est d'abord l'intérim qui « éponge » la réduction d'activité ».*

*Patrick Imbert- Médecine du travail : « Seuls les emplois touchés que nous puissions voir, nous, médecine du travail, sont quasi exclusivement les intérimaires. Nous n'avons, à ce jour, pas plus de défaillances d'entreprises qu'habituellement et c'est compensé par la création d'entreprises ».*

*Jean Claude Pelleteur, Président du Pôle Marine: « Vous savez tous ce que la prise en compte des personnels « amiantés » va changer. Cela veut dire 1000 salariés qui s'en vont et des compétences perdues aux Chantiers. Cela veut dire que Chantiers de l'Atlantique, face à*

*un carnet de commandes qui va gonfler un jour, aura besoin d'entreprises plus fortes autour de lui ».*

En France la « désindustrialisation » serait plus un mythe qu'une réalité, selon Olivier Bouba-Olga qui vient conforter les analyses locales de la Loire Atlantique :

- le recul de la valeur ajoutée industrielle en valeur, est supérieur à celui observé en volume. Ce qui veut dire que ce sont plus les prix que le volume de production de l'industrie qui ont baissé. Pourquoi? Car l'industrie réalise des gains de productivité plus importants que les services... Et si le recul de l'industrie a été plus fort en France que dans d'autres pays, c'est, pour une part, en raison de gains de productivité plus forts : l'industrie y a été plus efficace qu'ailleurs !!!
- surtout, l'industrie s'organise de manière totalement différente : beaucoup d'entreprises externalisent des activités qu'elles réalisaient auparavant en interne, et des activités qui relèvent des services : elles se recentrent sur leur cœur de métier. D'où la croissance très forte du poids des activités "Services aux entreprises". Dans le même sens, l'industrie fait largement appel à l'intérim, ce qui vient gonfler le poids des services, alors que ce sont des emplois qui alimentent les besoins de l'industrie.
- en ajoutant les emplois de l'industrie et ceux du secteur "Services aux entreprises" (source INSEE, Les Services en France), on voit bien la stabilité de l'ensemble.

Le poids de l'industrie			
	1990	2000	2004
Industrie	19,8%	16,3%	15,1%
Services aux entreprises	11,7%	15,4%	16,4%
<b>Total</b>	<b>31,5%</b>	<b>31,7%</b>	<b>31,5%</b>

En tenant compte en plus de l'intérim, l'emploi dépendant de l'industrie représenterait entre 40 et 45% de l'emploi total. Bref, on n'assiste pas à une désindustrialisation de la France, mais à une transformation de l'industrie.

Transformation que l'ouvrage dirigé par Colletis et Lung (2006) permet de bien cerner, par une entrée sectorielle, d'une part, et en s'interrogeant sur l'impact de la globalisation, de la financiarisation et du changement technologique sur chaque secteur, d'autre part.

On note une « Perte de substance industrielle » (Roustan, 2004) dans certaines régions mais des « résistances » pour d'autres.

Ces constats nous confrontent au « problème industriel » et aux différentes analyses qui ne sont pas nécessairement convergentes sur les politiques industrielles à mener, mais au préalable sur la firme comme objet d'analyse.

#### **4. Des approches multiples et complémentaires de la théorie de la firme qui apportent des éclairages utiles.**

La firme, comme la définissent Benjamin Coriat et Olivier Weinstein (1995), était rarement pensée comme un « acteur véritable » pesant sur le cours des choses (mais on peut dire la même chose des territoires).

Selon Machlup, la firme des théoriciens néoclassiques n'est même qu'un « pantin abstrait sorti d'une éprouvette intellectuelle ». Olivier Bouba-Olga dans « L'économie d'entreprise » (2003) situe les deux mondes qui coexistent dans l'économie industrielle : celui de l'«entreprise idéale » pour les théoriciens de l'économie dont le but est de décrire l'économie entière et plus spécifiquement l'organisation de la « firme » et les théoriciens de l'entreprise qui étudient l'organisation des entreprises telle qu'on l'observe dans « le monde réel ».

Les points de vue sur l'entreprise et la théorie économique, convergent pour conclure qu'aucune des grandes représentations disponibles n'est sans doute, pour l'heure, capable à elle seule, de rendre compte de l'ensemble des déterminations fondamentales et des évolutions de cette institution centrale de nos économies qu'est la « firme ».

Et nous ajouterons avec Bernard Pecqueur dans son récent texte, concernant, le « tournant territorial de l'économie », que nous commençons seulement à décrire un modèle « post fordiste, contextualisé et territorialisé de la dynamique économique globale ».

Il reste cependant, que l'économie s'est enrichie ces dernières années d'un ensemble d'approches nouvelles, chacune des écoles apportant un éclairage utile sur l'un de ses aspects. Selon Benjamin Coriat et Olivier Weinstein ces nouvelles approches théoriques peuvent être mobilisées conjointement, pour expliquer les évolutions observées, en prenant en compte « la double dimension constitutive de la firme qui consiste à la saisir comme organisation d'un côté et comme institution de l'autre » :

- Pour répondre aux questions basiques : pourquoi les entreprises existent-elles, la théorie des coûts de transaction, et à la question comment fonctionnent-elles, la théorie de l'agence.
- L'économie industrielle, pour tenter d'expliquer la taille des firmes, leurs niveaux de profit, leurs choix d'activités, leur diversification et leur intégration.

La théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction reposent sur l'hypothèse de l'opportunisme qui structure les interactions entre les individus, hypothèse qui vient justifier les systèmes de contrôle et d'incitation des principes tayloriens et fordien d'organisation du travail, systèmes qui ne font que se renforcer dans le modèle décrit par Alain d'Iribarne de « production néo-artisanale de services numérisés ».

D'autres travaux s'inscrivant dans le courant de la socio-économie introduisent la confiance (Granovetter, 1985), en alternative à l'opportunisme, dans la recherche d'un avantage économique. Ce mode de relation, plus complexe à mettre en œuvre et qui exige un temps de « construction sociale » (Likert, 1961), est aussi à prendre en compte dans une « proximité organisée » (géographique ou non) des entreprises, autour de la coproduction industrialisée.

La théorie des compétences dans l'organisation de l'industrie et leurs précurseurs, Penrose, 1959, Richardson, 1972, et la théorie évolutionniste de Nelson et Winter placent au cœur de l'avantage concurrentiel des entreprises les compétences qu'elles détiennent. Cette approche prend toute son importance dans l'essor significatif des relations interentreprises. Les coopérations et les coordinations qui recouvrent les relations étroites entre organisations indépendantes exigent de co-construire des compétences adaptées à des modes de partenariats industriels de conception et d'externalisation d'activités, qui vont progressivement dépasser les seuls modes de sous-traitances de capacité et de spécialité.

Dans ce cadre, l'un des problèmes identifié est l'état de dépendance dans lequel l'entreprise Donneur d'Ordre se place vis à vis des prestataires appelés dans l' « entreprise étendue », les « co-traitants ». La performance vis à vis des clients en termes de coût, qualité, délai, innovation dépend, en effet, de l'ensemble de la chaîne des entreprises qui travaillent sous la conduite d'un « décideur stratégique ». Inversement, les pénalités de retard auxquels peuvent être soumis les co-traitants n'incitent pas ceux-ci à faire confiance, d'autant plus que leur accès à l'information est souvent considérée par eux, comme asymétrique. On retrouve alors les comportements opportunistes (mise en place de structure de contrôle (théorie de l'agence) ou d'une structure de gouvernance hybride (théorie des coûts de transaction).

Cette analyse des différentes approches de la vie des entreprises, qu'il nous faut croiser, nous amène aussi à constater que l'évolution de la productivité des économies est liée avant tout à la capacité à initier et à développer des innovations. Pour J. Schumpeter, l'innovation, concrétisation d'inventions, englobe et combine l'innovation de produit, de procédé et des organisations.

C'est l'innovation de l'utilisation de l'acier dans la construction des bateaux qui, transférée à Saint-Nazaire par les chantiers écossais Scot, pendant la révolution industrielle anglaise, a amené la navale nazairienne à distancier la navale nantaise qui a continué à construire plus longtemps des bateaux en bois. Dans le même sens, c'est la modernisation de l'outil de production détruit et reconstruit après la seconde guerre et la croissance forte qui a suivi, indissociable de l'innovation organisationnelle qu'a développé le fordisme, qui a permis à Saint-Nazaire de bénéficier des concentrations de la navale, programmées en France.

Aujourd'hui, qu'en est-il de l'innovation technique, organisationnelle et sociale ? Comment évoluent les liens entre les entreprises dans un contexte territorialisé de l'économie globale mondiale ?

Dans une approche constructiviste, institutionnelle régulationniste et stratégique (J-P Brechet 1996) :

- comment s'organisent les nouvelles dynamiques de développement local branchées sur le global ?
- comment se forment, au sein des entreprises, le lien social et la qualification professionnelle dans l'espace à la fois symbolique, technique et social de la « profession-métier » (Hillairet, 2006) ?
- comment se développent les logiques de projets productifs ou de projets territoriaux ?

François Sellier, introduit son papier sur « l'apport de l'analyse sociétale à la théorie de la firme » (2002) par quatre questions à cette théorie de la firme :

1. Comment résoudre le problème de la stimulation à l'effort des salariés qui la composent ? Comment éviter que la tendance à réduire l'effort individuel dans le travail collectif n'en neutralise les avantages ?
2. la seconde question fondamentale est celle de la coordination, de la stimulation à la coopération et, plus précisément, de la combinaison entre les deux stimulations : à l'effort et à la coopération.



3 et 4 La troisième et la quatrième question fondamentale se rapportent aux conditions de fonctionnement et d'efficacité qui résultent de l'articulation entre les firmes et leur environnement vers la diversification ou la spécialisation.

A ces dernières questions, que nous avons seulement approchées dans une thèse plus que foisonnante, vient s'ajouter aujourd'hui, la prise en compte territoriale de l'instabilité des emplois et des parcours professionnel dans des systèmes de plus en plus flexibles, liés à ces nouvelles stratégies de développement mondialisé.

***Dans ce contexte évolutif de dynamiques territoriales innovantes et de mise en mouvement global du territoire, nous cherchons en premier lieu, à mieux cerner comment se transforme progressivement les trois concepts Territoires, Compétence et Système Industriel.***

***Que signifiaient les notions de territoire, compétence, espace industriel pour les acteurs d'il y a vingt ans et que signifient-ils aujourd'hui en termes de représentations et de pratiques ? Qu'en tirer comme connaissances du développement territorial ?***

## 1.2 DES DEMARCHES D'ANALYSE DE L'ACTION

***Notre grille de lecture du fait territorial, conjugue donc des approches multiples qui permettent d'explorer différents cadres d'analyse :***

Le foisonnement des recherches dans des cadres théoriques si divers, les interpellations entre chercheurs, les remises en cause de la façon de faire la science, les rapports entre science et industrie coincés par des visions idéologiques et des méthodes qui ne se rencontrent pas ou rarement, sont les premières découvertes d'une démarche personnelle de chercheur « bizuth » et de son rapport à la science (**section 121**).

Le regard rétrospectif qui n'est pas à l'abri des biais de la reconstruction du passé, amène à un questionnement sur la connaissance historique (**section 122**).

La recherche des logiques stratégiques du développement de projets productifs dans un espace territorial permet d'interroger les démarches économistes et gestionnaires (**section 123**).

Enfin, on ne peut appréhender ces faits territoriaux sans prendre en compte les dynamiques intermédiaires, consécutives à la multiplication des espaces ouverts à l'initiative des individus et l'évolution des systèmes publics dans lesquels ces initiatives s'expriment (**section 124**).

### 1.2.1 Le rapport entre la Science et ses chercheurs

La mise en réseau par l'intranet des chercheurs du Lest et l'accès, en temps réel, aux productions de ses chercheurs ainsi que l'accès par internet, à de plus en plus de contributions de chercheurs contemporains a pallié à l'éloignement de mon laboratoire de base et à la difficulté d'accéder à son système d'information et de formation.

Notre rapport avec la science et sa découverte a cependant été cahoteux et a pris toutes sortes de raccourcis ou de détour, selon les moments, au fil des lectures, des avancées et questionnements qu'ils occasionnaient. Mais, progressivement, ayant trouvé quelques chemins et cadres d'analyse qui convenaient aux hypothèses et aux modalités d'une thèse un peu atypique, c'est le principe de plaisir, voire de jubilation qui a pris place dans cette quête d'une meilleure compréhension du monde complexe dans lequel s'est déroulé mon parcours professionnel.

Nous nous référons aux orientations du LEST (1), puis nous abordons notre rapport à la science dans ce passage de la posture d'acteur à celle de chercheur (2.). Puis nous précisons les cadres théoriques privilégiés (3) et enfin le sens théorique de cette thèse (4).

### 1. L'encadrement du LEST

Nous inscrivons cette thèse dans la problématique et les orientations générales des travaux du LEST : Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail d'Aix en Provence.

Au Lest, «L'accent est mis sur les mutations d'une société, qui souvent associées à des crises d'efficience et légitimité, s'appuient sur une redéfinition constante des modalités de coordination et d'échange et au delà des crises ou remises en cause, émergent, de nouvelles formes de régulation. La confrontation de logiques d'actions différenciées (*pour notre thèse : celles des milieux productifs, urbains et éducatifs de Saint-Nazaire; celles de Saint-Nazaire et de Nantes, celles d'Airbus et Chantiers, celles des donneurs d'ordre et sous-traitants, celles de la Région et de l'Etat, celles du MEDEF et des CCI..*), secrète de nouveaux compromis, de nouveaux référentiels communs, des « conventions sociétales » qui tendent à se traduire et à s'institutionnaliser dans de nouvelles règles.... L'accent est placé sur les liens qui unissent l'évolution des modalités de coordination et de régulation, aux apprentissages développés par les acteurs individuels et collectifs».

« Les orientations générales du LEST sont soutenues par des investigations empiriques inscrites, dans des projets et travaux de longue durée nécessaires à la constitution de corpus fiables... ».

Nous étions en mesure avec l'appui du réseau régional industriel, de prendre en compte ces exigences empiriques qui nécessitent un solide travail d'interview des acteurs, ayant participé à des séquences de l'histoire du développement industriel couvrant une vingtaine d'années.

Par le biais des systèmes de confiance établis lors de nos activités d'appui et de mise en œuvre de projets, auprès de nombreuses institutions, nous avons bénéficié d'un accès facilité à des archives confidentielles, y compris aux archives personnelles des acteurs clés de cette histoire territoriale.

Cette **problématique**, les **orientations** et les **modalités de travail** convenaient donc parfaitement au chercheur « tardif » que je suis et au contexte bien particulier d'un engagement dans cette voie de la recherche.

En effet, c'est un rapprochement de la Chambre Régionale et d'Industrie des Pays de la Loire, avec les chercheurs du LEST que j'avais sollicité pour le projet Européen DEVNET (Développement et Internet- 2000), qui m'a motivée à consolider mes savoirs par des conceptualisations plus structurées.

En accompagnant les acteurs de projets innovants du territoire ligérien dans les méandres des programmes européens et plus spécifiquement, au contact des chercheurs qui participaient à ces projets et à l'occasion d'études et d'expertises commanditées à la CRCI par la Commission Européenne ou les différentes institutions pour lesquelles l'expérience de la CRCI était sollicitée, j'avais acquis une certaine connaissance des cadres théoriques de l'action publique territorialisée.

Malgré l'absence de formation de troisième cycle, la forte incitation d'Alain d'Iribarne m'a amenée à rechercher une sorte de Validation des Acquis de l'Expérience – une VAE dans une démarche doctorale.

## **2. Les difficultés rencontrées : la nécessaire prise de recul de l'ACTEUR devenant CHERCHEUR**

Certes, ces environnements de travail ont favorisé et structuré (on retrouve le lent et nécessaire cheminement préconisé par Thoenig (2005), appliqué à un contact prolongé et intense avec des terrains multiples d'expression de politiques publiques) une prise de conscience progressive des évolutions, dans le temps, du jeu des pouvoirs locaux et de l'origine des comportements coopératifs ou non des acteurs et des institutions, des modalités de conception et des usages des outils d'intervention de l'Etat, de l'Europe et des Régions, mais surtout de la dimension territoriale des stratégies locales et de leur façonnage à partir d'outils publics.

Le fil rouge de ce parcours a, en effet, été tissé progressivement, grâce à l'apprentissage de ces outils de l'action publique, parfois même de l'implication dans leur création. L'observation des modes d'appréhension de ces moyens à partir d'institutions diverses, de cultures si différentes, a été grandement favorisée par l'intégration, le partenariat ou la sous-traitance apportés à ces institutions.

Selon Bertrand Schwartz interviewé dans le dossier « Construire une pensée collective pour l'action » que la revue POUR (N° 189 de mars 2006) lui a consacré : « l'abstrait, les concepts et les connaissances théoriques s'apprennent par la répétition des situations concrètes ».

Mais, malgré cette longue imprégnation des processus de développement local et l'accompagnement structurant de collègues chercheurs, il restait, cependant, beaucoup de chemin à parcourir pour s'extraire de cette pratique d'acteur intermédiaire d'une institution située.

Dans la construction de cette thèse, il s'agissait avant tout de prendre de la hauteur et de s'engager dans un travail théorique qui donne sens à ce cheminement professionnel, afin d'aborder une lecture de l'action s'inscrivant dans une réflexion sur le changement endogène.

Cette thèse est donc le résultat d'un long travail de questionnement, sorte de décapage des couches successives d'un parcours de vie, d'une prise en compte de la fragmentation des approches de la connaissance multiscalaire et enfin d'une stimulante difficulté à établir quelques liens de cohérence entre des éléments théoriques, ses propres acquis et hypothèses intuitives, forgées sur un socle de faits empiriques.

#### ▪ **Rapport à la Science**

Comme aux yeux de beaucoup de personnes de la société civile, la science avait pour moi, issue d'une formation scientifique, valeur de vérité "objective", se distinguant de l'idéologique", du "stratégique", du "politique" et de la "croyance".

Le mythe du « chercheur protégé dans sa tour d'ivoire » a été emporté par la vague actuelle de la remise en cause du politique en général, de l'éducation et de la recherche en particulier.

Aujourd'hui, bien que «modernisme et modernité» soient à bien des égards associés à la recherche scientifique, au progrès technologique et aux multiples applications de l'innovation dans tous les secteurs d'activité des sociétés contemporaines, la méconnaissance, l'incompréhension, la crainte ou l'indifférence du public à l'égard des sciences semble tenir ce monde de la science à la marge de la société actuelle, dont il est néanmoins le produit et qu'il contribue à transformer (Cuenca,Thomas, 2005).

Ce décalage entre chercheurs et les citoyens ne peut que questionner les chercheurs.

La science a bien valeur de vérité objective à un instant donné, mais l'objet d'une science et la notion de science ne sont pas des vérités éternelles. Toute science est provisoire. Chaque contribution d'un chercheur doit être constamment réfutée et chaque chercheur est un « trouveur en puissance ».

Par contre, ce qui est le plus surprenant lorsqu'on rentre plus avant dans ce monde, c'est la violence des remises en cause entre chercheurs, notamment dans la démarcation entre science et non science.

Et pourtant cette démarcation ne date pas d'hier. Depuis le réductionnisme de Descartes au début du XVII<sup>ème</sup> siècle, dans la lignée du rationalisme de Socrate, de Platon puis d'Aristote [384-322 avant J.C.], de nombreuses controverses ont abondé ou réfuté les théories de la validation, telles que, pour n'en citer que quelques-unes, l'empirisme de David Hume au XVIII<sup>ème</sup>, le positivisme de Rudolf Carnap [1930], l'expérimentation de Claude Bernard [1934] et de Gaston Bachelard [1938], la réfutabilité de Karl Popper [1953] etc. ou des thèses plus récentes et plus radicales de Michel Calon [1988] et de Bruno Latour [1997], considérant les sciences comme des empilements de croyances et de conventions sociales.

### ▪ **Les discours scientifiques**

La première question, naïve, j'en conviens, qui se pose à un chercheur prenant la mesure du foisonnement des recherches dans des cadres théoriques si divers est la suivante : comment est-il possible que des discours scientifiques qui semblent totalement contradictoires, par exemple, quant aux aspects spatiaux de la mondialisation et ou de la territorialisation de l'économie (objet de notre « terrain » de thèse) puissent être élaborés à partir d'un même état des faits ?

Cette question a d'abord trouvé une première justification dans l'explication de Crévoisier (1998). « *Cette opposition met donc en présence d'une part des esprits plutôt spéculatifs, ennemis de l'hétérogénéité, cherchant toujours à percevoir l'unité du genre, et d'autre part des esprits plutôt empiristes, travaillant incessamment à diviser la nature en grand nombre de variétés. Chacune de ces attitudes participe à sa manière à la construction de la connaissance* ».

Le tri opéré par chaque chercheur tout au long de sa revue de littéraire et la posture de recherche adoptée par chacun d'entre nous, seraient-ils alors le résultat de notre propre histoire et de notre mode d'appréhension du monde ?

Ces constats ou interrogations, s'ils sapent des positions « *tranquilles* » de l'objectivité, obligent à considérer ce lent et nécessaire travail de décodage d'un monde en perpétuel mouvement. Le long vécu sur un territoire et dans une société qui a tant évolué depuis 40 ans met en évidence que l'on ne peut considérer la science et les sciences avec le seul regard d'hier, mais qu'il y a une ardente nécessité à analyser les événements et pratiques d'aujourd'hui en s'arrimant fermement à l'historicité des faits. La mission de la recherche scientifique n'est-elle pas de produire des connaissances nouvelles et des savoirs nouveaux, en référence aux acquis scientifiques antérieurs, Thoenig (2005) ?

Nous retiendrons aussi, dans ce même ordre d'idée, la formule d'un chercheur nazérien du domaine des applications cancérologiques de la photo chimiothérapie : « *Le chercheur est*

*un homme essentiellement présent, puisque plus vraiment dans le passé qu'il a construit en vérifiant ou en infirmant des hypothèses, pas encore dans le futur qu'il contribue à construire ».*

▪ **L'émergence de circonstances hasardeuses**

C'est chez un philosophe que le chercheur « naïf » a trouvé un début de réponse ou plutôt une certaine philosophie pour questionner les éléments collectés.

Jean-Claude Barreau (2006) affirme d'abord, que la science doit, sans tabou, s'attaquer à tous les sujets, démonter tous les « mécanos ».

A travers cette idée de mécano on retrouve la théorie des acteurs-réseaux de Bruno Latour, Michel Callon et John Law, apparentée à la sociologie de la traduction qui ne prend pas seulement les humains en compte, mais aussi les objets et les organisations. Il faut considérer à Saint-Nazaire que la construction d'un bateau peut s'apparenter à la construction d'une cathédrale. Chaque soudeur ou équipe de soudage marque son travail de son sceau comme le pratiquaient les tailleurs de pierres. Il y a une symbiose tout à fait étonnante de toute la ville avec ce bateau (pièce unique) qu'ils voient ou participent à construire.

Jean-Claude Barreau poursuit : « la matière (pour notre thèse, le territoire), en opposition complète avec les lois de l'entropie semble produire, dès que les circonstances hasardeuses sont favorables, des molécules (pour nous, des systèmes) complexes et vivantes. Et la vie semble s'acharner, selon les lois statistiques de la sélection darwinienne à produire des êtres (et les dynamiques qu'ils créent) de plus en plus complexes ».

Pourquoi la machine univers se donnerait-elle tellement de mal afin de susciter des individualités de plus en plus singulières. Plus les individus d'une espèce sont singuliers, plus l'espèce a de chance de s'adapter. Dans cette hypothèse, il est simplement nécessaire que l'univers « ait gardé mémoire » de chaque existence individuelle. L'existence de l'informatique nous permet aujourd'hui de mieux comprendre que « le macrocosme doit garder en mémoire tous les microcosmes » surgis en son sein. Tout fonctionne comme si les choses s'organisaient en gardant mémoire des expériences passées... On parle aussi aujourd'hui de traçabilité.

Dans cette perspective, il ne saurait y avoir de prévision de l'avenir, dans les situations d'imprévisibilité (le 11 septembre 2001), de rupture de parcours, de contingence et d'événement (Bidard, 2006), mais un jeu exigeant de recherche des conditions d'émergence de ces circonstances hasardeuses. C'est ce à quoi nous nous sommes attaché.

Nous retrouvons dans cet objectif la notion de jeu présente dans l'analyse stratégique de M.Crozier et E.Friedberg (1977) et les propos d'Edgar Morin (1980) : « le jeu est une activité

obéissant à des règles et subissant des aléas, comportant risques et chances, et qui vise à obtenir un résultat lui même incertain ».

### ▪ ***Les sciences de gestion***

Pour revenir à la discipline dans laquelle s'inscrit cette thèse (les sciences de gestion), on remarque, aujourd'hui, malgré tout, un ostracisme latent des disciplines inscrites au Panthéon des sciences : mathématiques ou physiques et astronomiques pour ne citer qu'elles, vis à vis par exemple des sciences de gestion ou des sciences de l'ingénieur.

L'essai d'épistémologie et la question : l'économie et la gestion sont-elles des sciences ? de Michel Marchesnay [2004] ou la théorie du constructivisme de Jean-louis Le Moigne [2003] en témoignent.

Fustigeant les modèles analytiques, pratiqués en priorité, dans le système éducatif français, ce dernier défend les modèles complexes pour s'attacher à la modélisation des actions, considérant que le monde se construit en permanence, sous l'influence de multiples acteurs interagissants.

En se positionnant sur deux champs disciplinaires, Michel Marchesnay situe l'économie dans les « sciences de la logique », avec pour finalité l'acquisition de savoirs sur les conditions d'obtention de choix, guidés par la raison. Il classe la gestion dans les « sciences de l'action », avec pour finalité l'acquisition de savoirs sur les pratiques des individus ou d'organisations, en vue d'accroître leur capacité performative.

Sur le plan méthodologique, les deux disciplines peuvent s'emprunter, dit-il, réciproquement des outils, des méthodes, mais les concepts économiques ne sont pas faits pour être opérationnalisés et réciproquement les outils et méthodes de gestion ne sont pas faits pour être conceptualisés.

### 3. **Les cadres théoriques privilégiés**

Plutôt que de considérer les différences et les frontières entre les différentes disciplines, afin d'éviter profusion et encombrement, notre démarche concernant les ressources à privilégier, a été orientée par le caractère pluridisciplinaire des sciences économiques et sociales et plus spécifiquement de la science régionale.

Il nous a invité à multiplier les regards croisés sur les objets abordés en terrain local, Gautié (2004), tout en constatant avec ces disciplines, les interactions nécessaires entre les niveaux d'analyse micro et macro, entre holisme et individualisme et l'exigence de conjuguer ces niveaux avec des facteurs temporels. Notre revue de littérature en témoigne.

L'individualisme méthodologique donne de meilleurs outils pour penser le changement ; le holisme quant à lui, fournit de meilleurs outils pour expliquer l'inertie sociale.



***Les actions individuelles, guidées par les structures sociales, s'agrègent et produisent des résultats non attendus qui modifient les structures sociales ; en retour les structures sociales produisent des effets cognitifs sur les individus qui peuvent déterminer leurs actions.***

L'évolution sociale est donc le résultat de cette dialectique entre action et structure, l'idée étant qu'il est impossible de réduire l'un à l'autre ; même si elles sont fortement interdépendantes. On dépasse de cette manière les explications univoques.

L'approche constructiviste de notre problématique de recherche, nous a permis de solliciter un ensemble de concepts et de représentations, notamment :

- Le concept de construction du sens dans les politiques publiques, encadré par les référentiels historiques de l'aménagement du territoire, de la formation professionnelle et des fonds structurels, de la généalogie de la gouvernance et de l'évolution du territoire et enfin, de la mutation des modes d'organisation de la production liées aux coopérations interentreprises.
- Les dynamiques des relations sociales dans les processus économiques, notamment à travers la sociologie interactionniste et la sociologie de la traduction et sa théorie de l'acteur réseau.

Le cadre théorique de la thèse croise donc la théorie des référentiels (qui donne la dimension verticale – comment une politique publique s'applique sur le terrain) et la sociologie de la traduction (qui donne la dimension horizontale- comment les acteurs développent les stratégies de coopération/concurrence sur un territoire)

Par ailleurs, dans ce champ des dynamiques territoriales et cognitives, et plus généralement du système productif, nous avons sollicité d'autres concepts et théories ;

- Outre les théories de l'entreprise : les travaux sur les « dynamiques de proximité » de Gilly, Torre (2000), l'analyse économique des phénomènes sociaux, Steyer, Zimmermann (2004) dans les dynamiques de cheminement de l'influence sociale ou de la diffusion de l'innovation( centrale dans un système de construction sociale, en milieu local), l'économie des interactions, Vicente (2004) et plus généralement l'émergence du champ d'analyse, à l'interface de l'économie industrielle et de l'économie spatiale.
- La théorie de l'apprentissage organisationnel parmi les théories des changements des organisations productives, appuyées par la connaissance. Elle a permis de

trouver un angle d'éclairage pour situer l'impact de l'organisation des stratégies et des pratiques managériales d'un Grand Donneur d'Ordre sur des entreprises locales.

- Enfin du côté des Sciences Sociales, nous constatons avec Valentina Gueorguieva (médaille d'or de la Gouverneure générale pour l'année 2004-2005 de l'Université de Laval, dans sa thèse sur « Le sens commun dans la théorie de l'action ») que « c'est après la « révolution » opérée par la théorie de Thomas Khun (1972), que l'épistémologie, qui se limitait traditionnellement à l'étude des conditions internes de la production du savoir, a pris conscience de l'existence des conditions externes de la connaissance... La connaissance en tant que fait culturel est déterminée par son contexte d'apparition et par les pratiques sociales. L'épistémologie se transforme d'elle-même en sociologie de la connaissance scientifique.

*Si l'idéal de la connaissance ne se limite plus à la vérité théorique, les sciences humaines et sociales, entre autres, ne peuvent pas rester intactes devant les transformations qui surviennent en épistémologie. Quand on dit que tout un domaine nouveau est associé à la théorie de la connaissance avec la découverte d'autres types de vérités, ce changement ne concerne pas seulement la philosophie, mais aussi les sciences de l'activité humaine qui s'approprient ainsi une partie de la problématique épistémologique,... en élargissant leur domaine d'étude aux autres types de connaissance (intuitions, convictions, présupposés sous-jacents de l'activité, connaissances pratiques et savoir implicite), ainsi qu'aux conditions de production de la connaissance scientifique ».*

#### ▪ **Paradigmes et Idéologies**

Comme le fait la Science Régionale, notre réflexion s'est nourrie d'un bouquet de paradigmes et de leurs évolutions, Storper (1995) et pour en citer quelques-uns:

- Paradigme de l'action située qui offre les conditions d'une reformulation pragmatique des recherches sur l'Etat et la chose publique (Zimmerman, 2003),
- Paradigme des « Dynamiques Intermédiaires » comme « activité structurante de l'action publique (Terssac de, G., 2005),
- Paradigme productif et cognitif territorial qui s'appuie sur les relation Recherche, Formation / Industrie,

- Paradigme stratégique et concept cohérent avec ce paradigme, le concept de projet productif, pour fonder une théorie de la firme (Brechet, 1996),
- Passage du paradigme productif tayloriste de « production industrielle standardisée de masse » au paradigme toyotiste de « production post industrielle de singularité standardisée » qui vient s'appuyer aujourd'hui sur un nouveau modèle de production « néo-artisanal de services numérisés » (Iribarne d, A.,2006).
- Paradigme de « la nouvelle gouvernance négociée », au sein de laquelle les politiques publiques sont moins hiérarchisées (Lascoumes, Le Galès, 2004)

Mais, au delà de ces approches conceptuelles, reste bien présente une interrogation majeure sur la part d'idéologique dans les interventions de chacun et leur influence sur le mode de lecture des faits ?

Concernant les idéologies de l'action publique, on a certes pu constater que les clivages partisans entre élus de bords différents se sont estompés.

Mais il y a toujours de l'idéologie dans l'action publique (Arnaud, Le Bart, Pasquier, 2005). Ce sont de nouvelles idéologies professionnelles qui apparaissent dans les milieux professionnels ou dans l'univers des experts des politiques territoriales.

Leurs visions singulières influent sur les façons de penser les problèmes et sur l'élaboration d'instruments de régulation.

Avec Politt (1993), nous considérons que les mots importants dans la définition d'une idéologie sont : valeurs, croyances et idées à propos de l'état du monde et de ce qu'il devrait être. Au-delà d'une simple description, c'est un ensemble cohérent structuré qui concerne les groupes sociaux et les interactions sociales. L'idéologie est développée et maintenue par des groupes sociaux et constitue un lien entre les individus et le groupe. Enfin, l'idéologie sert de justification pour le comportement, c'est son principe d'actualisation.

Nous différencions la notion de paradigme, de celle d'idéologie en ce qu'elle repose sur la représentation d'une inflexion radicale des modes de pensée dominant vers un autre mode, lequel est accepté globalement par la communauté oeuvrant dans ce champ.

Kuhn (1972) avance deux caractéristiques pour un système d'idées ayant la valeur de paradigme :

*(...) leurs découvertes étaient suffisamment remarquables pour soustraire un groupe cohérent d'adeptes à d'autres formes d'activités scientifiques concurrentes; d'autre part, elles ouvraient des perspectives suffisamment vastes pour fournir à ce nouveau groupe de chercheurs toutes sortes de problèmes à résoudre.*

Il s'agit de découvertes suffisamment importantes pour déplacer en quelque sorte des chercheurs d'une approche ou d'une façon de percevoir et d'analyser les objets, de théoriser, d'exercer une pratique vers une autre approche qui permet une exploration plus en profondeur. Il s'agit alors d'un partage de nouvelles règles, de normes dans la pratique scientifique (Kuhn (1972)). Les paradigmes font fonction de tri car ils permettent de dissocier, dans la multitude des faits, ceux qui sont importants de ceux qui le sont moins. Le fait d'attirer un nombre important de chercheurs dans son giron provoque la disparition d'écoles de pensée précédentes : il n'y a plus de preneurs pour les vieilles théories, les nouvelles les ayant supplantées par la précision des concepts et la capacité heuristique de développement. Modèle et schéma différent de paradigme en ce sens qu'ils permettent la reproduction, ce qu'un paradigme ne permet pas : c'est un concept destiné à être structuré et précisé dans des conditions nouvelles et plus strictes, Kuhn (1972).

Le fil conducteur de notre recherche est donc, un fil tendu entre un territoire que l'on pense révélé- celui des savoirs scientifiques sollicités et celui, sur un tout autre terrain, sorte de fil flexible, comme suspendu au-dessus d'un océan de questions qui ont émergé dans la brume de nos incertitudes et de nos expérimentations, d'une question centrale : à partir d'un territoire menacé de perdre, quelle a été la conduite du territoire à la recherche d'une trajectoire pour gagner ?

#### **4. Des variations locales au sens théorique de cette thèse : La prise en compte des contextes intermédiaires et de leurs « enchâssements sociaux »**

Dans « Pour une épistémologie des recherches sur l'action publique », sur le thème « contre la paresse théorique » Jean Claude Thoenig (2005) décrit le lent, nécessaire et exigeant, travail pour intégrer les avancées des autres chercheurs dans le temps, qui doivent « irriguer la progression du travail de la connaissance » et comment de 1960 à aujourd'hui, il a ainsi structuré son cheminement de chercheur, en passant de la « théorie standard » à la « théorie étendue » des organisations, dans l'objectif d'étudier l'action gouvernementale

dans les politiques publiques, avec la prise en compte progressive des contextes intermédiaires.

Constatant les mutations de l'intervention étatique, Patrice Duran et Jean-Claude Thoenig proposaient déjà, dès 1996, un modèle d'analyse différenciée et territorialisée des problèmes publics.

Dans l'aboutissement de cette orientation, c'est la prise de distance par rapport aux macro déterminismes à la mode, dont le néo-institutionnalisme, qui a permis de réhabiliter et de tenir compte des contextes intermédiaires et de leurs « enchâssements sociaux ».

C'est cette démarche qui, selon Jean-Claude Thoenig, « donne une chance théorique et une chance analytique aux variations locales ».

***Le volet de généralisation de cette thèse s'inscrit dans cette théorie étendue des organisations et de la prise en compte de nouvelles formes d'échanges dans des espaces industriels où se redéfinissent les modes d'intervention publique. C'est une étude de cas locale qui est destinée à fabriquer du « cas ».***

Le point de départ de la recherche est l'étude des variations locales du système de production régional (SPR), Crevoisier (2003) et des problèmes collectifs industriels, formatifs et urbains étroitement imbriqués sur le territoire de Nantes/Saint-Nazaire.

La trajectoire de « Chantiers de l'Atlantique » et de son environnement productif et territorial a été étudié d'abord dans son microcosme nazairien, puis dans une inscription métropolitaine (Nantes/Saint-Nazaire) et enfin dans des contextes, régional, national, européen et international.

Mais on ne peut comprendre ce microcosme local sans prendre en compte des traits caractéristiques, qualifiés de culturels, qui ont spécifié les représentations et les comportements de ses membres dans les relations sociales et en particulier dans les façons de travailler ensemble (Iribarne d', Ph., 1989).

A cet égard, la construction des institutions et organisations locales est propre à ce site et ne peut constituer un modèle en soi.

Ce facteur de « spécificité culturelle », qui souligne les variations d'agencements institutionnels au sein des régions dans un même pays et encore plus entre des Etats (compte tenu de la diversité des législations et des options politiques de chacun d'entre eux) n'est pas le seul à prendre en compte.

A ce facteur vient s'ajouter un autre « effet sociétal » qui fait reculer l'économie productive devant l'économie résidentielle (utilisation de la rente) Davezies, (2005). C'est le cas dans

une région littorale – (autre spécificité du territoire étudié) dont l'attrait, pour les nouveaux retraités (issus du baby-boom) et leurs familles est renforcé par la structuration des moyens (TGV) de communication

Ce dernier constat montre combien les économies locales sont liées dans un système global et complexe de richesses de provenances multiples. Le sacro-saint PIB (produit intérieur brut) qui mesure uniquement la richesse totale produite par l'activité économique sur un territoire ne tient pas compte de cette redistribution de la richesse dans la population. Il passe aussi sous silence le bien être mesurable à l'aune de la scolarisation, de l'espérance de vie, du système de santé, de l'occupation du temps libre...tous éléments qui participent de plus en plus à l'attractivité d'un territoire

Dans ce contexte de singularité de territoire et de situation empirique observée, notre raisonnement s'appuie sur les réflexions des théoriciens et des praticiens concernant les mouvements en cours, de l'évolution de l'organisation productive, au sein de la société de la connaissance, (Iribarne d', A, 2005) .

Le paysage économique se transforme selon des modalités qui mettent à mal bien des schémas de pensée, basés sur l'analyse dichotomisée des logiques institutionnelles économiques, politiques, éducatives, ou administratives.

Les initiatives qui naissent entre les entrepreneurs, les acteurs des villes, les systèmes éducatifs, les dispositifs qui associent ces acteurs, favorisant des apprentissages collectifs, sont autant d'« arrangements locaux » révélant des liens hybrides de l'économie, du politique, de l'éducatif, Chastenet, (1998).

Une meilleure appréhension des ces hybridations et de la façon dont les entreprises s'ancrent dans le territoire (en tant que facteur de réussite) vient renforcer ces paradigmes productif et cognitif, permettant d'aborder l'analyse des dynamiques territoriales en se dégageant des analyses trop « localistes », trop « mondialistes », trop théoriques, trop sectorielles ou trop idéalisées.

Ces travaux repèrent dans un premier temps, les variations locales, productives, éducatives et urbaines. Ces variations sont mises en relation pour tenter de défricher un chemin menant à des configurations sociales et cognitives, propices à de nouveaux modes de gouvernance d'un territoire (région gagnante) et permettant de mieux comprendre les conditions de succès des politiques publiques d'aide à l'innovation (Balcon, R., Gadille, M., Iribarne d', A.(dir.) (2000).

Au cours des travaux et des années se confirme l'hypothèse générale du LEST que l'on a pu valider sur le terrain de notre investigation : de la qualité de la coopération (en terme de définition des objectifs, d'interprétation des règles et de stabilisation de conventions) dépend

l'aptitude à développer des apprentissages individuels, organisationnels et institutionnels, créateurs de nouvelles ressources. Mais, dans le même temps, l'établissement d'un jeu « donnant, donnant » dépend de l'expérience tirée des relations et des structurations antérieures : cet héritage prédispose plus ou moins à la construction de comportements dégagés de principes d'action purement opportunistes.

Ce sont ces capacités d'apprentissage, à la fois individuelles et collectives, au sein des configurations d'acteurs qui dépassent largement l'horizon de la firme (réseaux, systèmes localisés, interventions publiques associant acteurs privés et publics), qui constituent une source privilégiée de l'efficacité productive et sociale, notamment par leur conversion en innovations technologiques, organisationnelles et institutionnelles.

Nous aurons l'occasion de vérifier ces hypothèses lors de l'analyse de l'emboîtement successif de programmes en direction des PMI.

Dans cette problématique de redéfinitions continues de modalités de coordination et d'échanges, nous soulignons, avec le LEST l'importance des héritages, des dépendances de sentiers organisationnelles et institutionnelles. Nous explicitons aussi cette problématique dans deux dimensions : les coordinations et les apprentissages et notamment ceux favorisés par les relations éducation-travail. Nous nous intéressons, aux dispositifs qui viennent soutenir les processus de coopération susceptibles de convertir ses acteurs à l'aptitude à coopérer.

### **1.2.2 Une démarche historiographique**

***Une démarche historiographique qui amène un questionnement sur la connaissance historique.***

Le concept d'historiographie, tel que présenté par Paul Veyne dans son livre « Comment on écrit l'histoire » précise que l'historien avec sa pensée, ses concepts, découpe le passé, où tout événement est digne d'histoire, en processus intelligibles ou « intrigues ».

A la philosophie de l'objet, de l'instrument pris comme fin ou comme cause, il substitue une philosophie de la relation et prend le problème par la pratique et le discours. Cette pratique lance les objectivations qui lui correspondent et elle s'ancre sur les réalités du moment. « Bref dit-il, à une certaine époque, l'ensemble des pratiques engendre, sur tel point matériel un visage historique singulier ».

Paul Veyne cherche ainsi à démontrer que les idéologies ne sont pas explicatives des transformations.

Avec la seule explication idéologique, on pourrait ainsi attribuer à l'influence chrétienne des régions Ouest les pratiques plus coopératives de leurs habitants. En réalité cette pratique est à associer à la mise en œuvre de nombreux projets et donc de capacités de coopération que des patronages, associations laïques et sportives, plus nombreuses que sur d'autres territoires, ont favorisé.

« Les historiens racontent des événements vrais qui ont l'homme pour acteur ; l'histoire est un roman vrai » dit aussi Paul Veyne dans son propos introductif.

Dans cette orientation nous avons scénarisé sur 20 ans des histoires d'acteurs reliées à l'industrialisation d'un territoire. Nous avons exploré quels moteurs ont fait avancer ces histoires et nous avons découvert les figures successives du territoire à partir d'un découpage du passé en différentes séquences animées par des « entrepreneurs ».

Henri-Irénée Marrou dans son maître livre « De la connaissance historique », nous précise le travail de l'historien, de cette connaissance de l'homme par l'homme, de la question de la vérité et des limites de cette vérité et surtout des conditions de son élaboration.

Nous avons construit une fiche de lecture des quelques points qu'il aborde. Cette fiche précise les clés ou tout au moins quelques principes fondamentaux de cette démarche historiographique qui viennent corroborer de façon étonnante notre propre démarche de recherche.

#### ▪ **L'histoire comme connaissance :**

Les sciences se sont développées au départ d'une tradition empirique (la géométrie de l'arpentage, la médecine des guérisseurs..) d'où se sont dégagées ensuite des structures logiques et des méthodes et progressivement des personnes qui font autorité dans la matière.

*L'histoire est la connaissance du passé humain.* L'histoire se définit par la vérité (*connaissance*) qu'elle se montre capable d'élaborer et non par l'utopie, l'histoire imaginaire ou le roman historique, la tradition populaire ou l'image d'Epinal à objectif pédagogique. Le *passé humain*, c'est le passé de l'homme en tant qu'homme, ses œuvres, ses créations matérielles et spirituelles, ses pensées, ses sentiments.

Qu'il s'agisse d'actions, de pensées, de sentiments, ils ont porté leurs fruits, entraîné des conséquences, déployé leurs virtualités et nous ne pouvons pas séparer la connaissance que nous en avons de ses séquelles.

Toute étude historique doit commencer par une introduction qui montre les antécédents du phénomène étudié et par un épilogue qui cherche à répondre à la question qu'arrive-t-il



ensuite.

Enfin un historien cherche à en savoir plus « long » qu'aucun des contemporains de l'époque étudiée en a su, ou a pu en savoir. La connaissance que l'historien veut élaborer vise à une intelligibilité qui dépasse la simple chronique locale ou régionale par exemple.

L'unique tâche de l'historien, plus que d'établir des faits, est de les comprendre.

- ***L'histoire est inséparable de l'historien***

A l'intérieur de son système de pensée, l'historien devra savoir poser le problème historique de la manière la plus riche, la plus féconde ; il devra savoir quelle question il aura à poser à ce passé. On suivra donc l'historien dans ses démarches sur la voie qui le conduira à la connaissance : l'histoire sera ce qu'il a réussi à élaborer.

- ***L'histoire se fait avec des documents***

Nous ne pouvons pas atteindre le passé directement, sauf s'il reste encore des témoins à interviewer.

Nous avons à le décrypter à travers les traces, intelligibles pour nous, que ce passé a laissées derrière lui dans la mesure où ces traces ont subsisté, où nous les avons retrouvées, et où nous sommes capables de les interpréter.

- ***Les conditions et les moyens de la compréhension***

L'historien nous apparaît comme l'homme qui sait sortir de soi pour s'avancer à la rencontre d'autrui. On peut donner un nom à cette vertu : elle s'appelle la sympathie.

Elle est à l'inverse des préconisations des positivistes qui voyaient dans l'esprit critique la vertu première de l'historien.

Le sens du réel me permet de découvrir même les limites des acteurs que je découvre et admire pour leur action, parce que ce contact brutal avec l'existant me confirme sa réalité, son altérité essentielle. Je ne cherche pas l'image idéale ou l'idéal type. L'histoire est rencontre d'autrui, elle est souvent l'expérience d'une grandeur qui nous terrasse, car les hommes d'autrefois ou d'hier qu'elle nous révèle étaient souvent plus grands que nous.

- ***Du document au passé***

Le chercheur commence à se poser une question, puis il constitue un dossier de documents y afférents que l'analyse préliminaire conduit à affecter chacun de sa note de crédibilité ; au contact des données, mais aussi des rencontres avec des acteurs de la période étudiée, la question première prend d'autres formes. L'hypothèse est reprise, corrigée complétée et ainsi peu à peu naît et grandit la connaissance historique.

Est-ce la un processus si différent de celui par lequel dans la vie quotidienne, dans l'expérience vécue du présent, on arrive à connaître, comprendre, rencontrer autrui. En est-il autrement de l'histoire ? Le commerce avec les documents nous permet finalement de connaître l'homme du passé, comme aujourd'hui l'ami connaît ses amis.

Il faut aussi savoir limiter à temps notre curiosité, exercer nos efforts dans les conditions et les bornes où ils peuvent réellement se montrer féconds.

#### ▪ ***L'usage du concept***

Nous avons introduit le chapitre avec ces notions de concepts.

Le problème pour nous est de déterminer la validité de ces concepts, leur adaptation au réel, leur vérité d'où dépend, en définitive, celle de l'histoire ou de la démonstration élaborée. Les concepts idéologiques qui substituent au réel un jeu d'abstractions, amènent l'historien à rechercher dans le passé quelque chose qui ne s'y trouve pas. L'*idéaltypus* tend à être un stéréotype, un préjugé qui menace d'émousser la curiosité de l'historien en quête d'un contact toujours plus direct et plus intime avec le concret.

Enfin nous remarquons que la division de l'histoire en périodes dépend de la perspective choisie pour l'étudier.

#### ▪ ***L'explication et ses limites***

En cherchant à appréhender son objet de façon aussi précise et complète que possible, l'histoire ne cesse pas de se préoccuper en même temps de se faire comprendre, d'en fournir un certain sens et dans certaines limites, une explication.

Plus l'enquête s'approfondit, plus se poursuit notre effort de compréhension, plus l'inépuisable réalité historique révèle posséder en son sein de liens structuraux, de rapports d'interdépendance, de coordinations entre les diverses étapes de chacun de ses développements, si bien que ce réseau de relations sur lequel nous comptons pour embrasser plus commodément le réel apparaît bientôt lui-même comme aussi complexe, aussi embrouillé, aussi confus que le réel informe qu'il s'agissait d'éclaircir...

### **1.2.3 Une démarche économiste ou gestionnaire ?**

***Ni spécifiquement démarche économiste ou démarche gestionnaire, nous développons ici une lecture stratégique du développement territorial, focalisée sur le développement métropolitain.***

Nous avons choisi dans cette thèse de réunir des témoignages et des éléments d'étude propres à ce territoire, produits par différents acteurs. Leur assemblage a mis en évidence, non

seulement ***des lectures territoriales partagées par ceux-ci, mais aussi la conviction commune de participer au développement d'un territoire innovant et à orientation gagnante.***

***Cette lecture semble validée par des observateurs extérieurs, mais par une autre méthodologie d'analyse.***

### **1. Une première lecture plus économique que stratégique**

Bernard Guesnier et Christian Lemaignan (CONNAISSANCE, SOLIDARITE, CREATION ; le cercle d'or des territoires, p.224-230, L'Harmattan, 2006) viennent renforcer par leurs travaux récents pour la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), cette assertion concernant la conviction des acteurs du territoire métropolitain nantais.

La CDC a confié à l'Institut d'Economie Régionale et Financière (IERF) de l'Université de Poitiers, la mission de réaliser un « Kit d'informations » permettant aux acteurs locaux et régionaux de renforcer leur capacité d'expertise et de diagnostic socio-économique, et plus précisément, leur qualification dans la conduite de projets.

Ce Kit d'informations, en s'appuyant sur les bases de données disponibles construit un tableau de bord actualisable qui synthétise les données essentielles par Zone d'Emploi (fichier de l'INSEE : SIRENE-état civil officiel des entreprises et établissements, RGP-Recensement Général de Population, fichier de l'UNEDIC-Union Nationale pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce).

Il a pour objectif ***d'effectuer un pré diagnostic de territoire***, chaque indicateur local, pouvant être comparé au référentiel composé des données de la France entière.

Les 348 Zones d'Emploi (ZE) françaises, constituent, selon la CDC, des espaces adaptés à l'élaboration de diagnostics. Défini par l'INSEE à partir de l'observation des déplacements domicile-travail autour d'un pôle d'attraction urbain, le périmètre des ZE permet d'appréhender, en effet, les relations qui s'établissent entre les systèmes productifs territoriaux et leur environnement socioéconomique proche. Les auteurs rajoutent en commentaire que la ZE n'est pas un territoire de gestion, ni une entité administrative, mais c'est dans l'état actuel des dispositifs statistiques, l'aire qui se rapproche le plus du territoire pertinent pour l'élaboration du projet collectif que ce soit le Pays ou la Communauté d'Agglomération.

Comme les indicateurs et différents ratios proposés ne sauraient rendre compte pleinement des réalités de terrain, ***cette connaissance du territoire est accompagnée d'une compréhension des logiques d'acteurs.***

Nous avons reproduit ci-après en caractère italique le chapitre qui concerne l'espace métropolitain nantais. Nous ferons le lien de ce document avec le travail de cette thèse en fin

de cette présentation.

Nous faisons d'abord une remarque concernant le périmètre de cette étude dite métropolitaine : Il faudrait s'entendre au préalable quand on brandit l'espace métropolitain sur ce qu'il représente. Or actuellement les définitions répertoriées ne concordent pas.

- Dans une interview, Laurent Théry (novembre 2006), Directeur Général de la Samoa (Société d'Aménagement de la Métropole Ouest-Atlantique), rajoutait le Pays de Retz (région littorale au Sud de la Loire), à cet ensemble pris en compte dans l'étude. Nous retrouvons dans la troisième partie de cette thèse, Laurent Théry comme grand acteur du développement de la ville de Saint-Nazaire et bien placé pour entendre le maire de Pornic (en Pays de Retz) soucieux d'inscrire la réflexion communale d'aménagement du territoire dans le contexte élargi métropolitain. Les notions de flux et de déplacements de personnes qui sont pris en compte dans les SCOT (Schéma de Cohérence Territorial) mettent en exergue les besoins routiers et l'implantation d'un nouveau pont sur la Loire dans un contexte d'accueil en pays de Retz de plus en plus de personnes travaillant dans l'aire métropolitaine.

- Dans Nantes clefs pour le futur, Jean Joseph Régent, ancien Président de la CCI de Nantes et acteur du rapprochement de Nantes et Saint-Nazaire, actuel Président du Conseil de développement de la Communauté Urbaine, bataille dur pour faire reconnaître une autre réalité du déploiement de l'espace métropolitain que nous retrouvons en troisième partie.

- Dans l'ouvrage cité, ci après, la Métropole appelée Nantes Atlantique regroupe la Communauté Urbaine de Nantes, la Communauté d'Agglomération de Saint-Nazaire et la presqu'île guérandaise qui jouxte cette communauté d'agglomération nazairienne.

***D'une logique de concurrence des territoires à une logique de concertation et de turbulence économique : Nantes***

*NANTES : dans un espace Métropolitain aussi dense et actif, il serait vain de prétendre à l'exhaustivité des logiques d'acteurs. Nous avons essayé de comprendre dans quel contexte le processus d'évolution s'est déployé.*

***A. Radioscopie***

*Capitale de la Région Pays de la Loire, Nantes a su renforcer son attractivité au point de présenter le profil socio-économique et les trajectoires caractéristiques d'une polarisation qui en fait une des métropoles les plus importantes de l'Ouest de la France.*

- D'une part, sur le plan démographique la densité passe entre 1990 et 1999 de 219 à 240 alors que la région se contente d'une densité qui passe de 95 à 100, restant largement en-dessous de la référence nationale qui passe de 104 à 108; l'indice de croissance de la population 1999 / 1990 s'établit ainsi à 109,61, en France à 103,36, c'est-à-dire une trajectoire générée par une économie performante.
- D'autre part, sur le plan de la population active l'évolution déjà supérieure à la référence nationale entre 1982 et 1990 ; ZE = 106,81 ; FR = 103,31 s'accélère entre 1990 et 1999 ZE = 113,77 ; FR = 103,91, il en résulte que le taux d'activité dépasse celui de la France en 1999 : ZE = 39,613 ; FR = 38,962. Cela améliore le taux de chômage : pour la zone d'emploi, il passe de 12,10 % en 1991 à 10,00 % en 2000 sans l'amener cependant à un taux inférieur à la référence nationale 9,40 % en 2000.
- Il est clair que l'attraction en renforçant le flux migratoire, (le solde passe de 13 393 à 29 371), ne garantit pas la multiplication des emplois ; par contre le solde naturel de la population en bénéficie, il s'accroît de 35 928 à 40 387 représentant ainsi 40 % du solde naturel de la région Pays de la Loire, alors qu'en population totale la Zone d'Emploi ne pèse que 25 % de celle de la région.
- La structure socioprofessionnelle confirme le profil d'un pôle urbain tertiaire attractif.  
Les écarts par rapport à la structure de référence nationale sont très significatifs. La CSP «agriculteurs » présente un écart négatif de -0,83 point ; la CSP « ouvriers » - 1,30 point ; et la CSP «artisans, chef d'entreprises» -1,02 point.  
Par contre, la CSP « cadres » affiche un écart positif de + 0,73 point certes faible, mais cela positionne la Zone d'Emploi dans le groupe privilégié des 38 Zones d'Emploi sur 348 qui dépasse la moyenne (la Région Ile de France capte en effet, la plus grande part de la partie «cadre » du capital humain). La CSP « professions intermédiaires » présente un écart positif important + 2,33 points et par contre la CSP «employés», avec un écart de + 0,07 reste très proche de la référence nationale.
- Le profil global de l'activité économique et les trajectoires des secteurs économiques sont tout à fait en cohérence avec la structure socioprofessionnelle. En effet, la composition du tissu économique et les trajectoires des différents secteurs d'activité confirment le rôle de métropole rempli par la Zone d'Emploi de NANTES.
  - L'agriculture caractérisée par une spécificité déjà faible et décroissante de 0,89 à 0,86 perd proportionnellement moins d'actifs que la France ; ZE = 77,87 ; FR = 73,78 entre 1990 et 1999.

- L'industrie malgré une spécificité inférieure à 1, mais croissante de 0,86 à 0,91, crée des emplois entre 1990 et 1999  $ZE = 103,38$  ;  $FR = 88,20$ .
- La construction, dont l'indice de spécificité fléchit, perd proportionnellement moins d'actifs  $ZE = 87,78$  ;  $FR = 85,01$  mais par contre se reconstitue en salariés.
- Le secteur tertiaire avec une spécificité, certes, un peu fléchissante de 1,05 à 1,03 entraîne une création d'emplois supérieure à la moyenne nationale  $ZE = 122,00$ ,  $FR = 112,77$ : le poids des actifs du tertiaire passe entre 1990 et 1999 de 1,375 à 1,487 et dépasse nettement le poids démographique 1,359 % attestant un taux de service important et significatif pour l'attractivité.

Au total la population active s'établit sur une trajectoire largement supérieure à la moyenne nationale 113,77 pour 103,31 (60 zones d'emploi seulement ont une croissance supérieure à 109,00 ce qui signifie que Nantes se trouve dans le peloton de tête).

- L'évolution des emplois salariés de 1987 à 2000 loin de contredire les observations précédentes vient confirmer le diagnostic d'une trajectoire qui se renforce de 1994 à 2000 par rapport à l'évolution 1987 – 1993.

La croissance de l'emploi salarié dans le secteur BTP 109,03 pour 102,84 en France, alors que les actifs diminuent, traduit un renforcement des employeurs, d'ailleurs la taille moyenne est supérieure à celle de la France  $ZE = 9,46$  salariés;  $FR = 7,37$  salariés : la trajectoire des effectifs salariés de ce secteur illustre l'attractivité du territoire.

L'évolution en salariés des autres secteurs ainsi que leur indice de spécificité sont conformes aux observations faites sur les actifs. Au total l'indice 2000 / 1994 s'établit à un très bon niveau par rapport à la référence nationale, l'écart positif entre les deux trajectoires s'élargit de 10,03 points entre 1987 et 1993, la croissance s'est même accélérée, il passe à 15,36 points entre 1994 et 2000.

- La structure du système productif est caractérisée par une taille moyenne supérieure à la référence nationale 11,69; 10,24. La taille moyenne du secteur industrie est, certes, inférieure à la référence mais elle s'en est rapprochée entre 1994 et 2000.

La progression du nombre d'employeurs est supérieure à la moyenne nationale dans

*tous les secteurs cependant combinée avec la progression des salariés la taille moyenne augmente sauf dans le secteur construction.*

- *La dynamique entrepreneuriale loin d'être inhibée par la création d'emplois salariés (il est vrai que les établissements employeurs sont de taille proche de la référence nationale), a au contraire bénéficié de la tendance générale favorable. L'effet multiplicateur observé sur les emplois salariés s'est répercuté positivement sur la création d'entreprises, on observe, en effet, un bouillonnement dans la démographie des entreprises.*

- *Les flux de créations pures évoluent positivement : seul le secteur industriel enregistre un léger ralentissement du flux ce qui entraîne sans doute l'infléchissement du stock d'entreprises de la Zone d'Emploi qui, tout en perdant 28 entreprises sur 2670, néanmoins progresse légèrement en proportion 01/01/1994: 1,006 %; 01/01/2001 : 1,062 % dans l'ensemble national.*

*Au total la progression du stock d'entreprises passe de 24 434 à 27 669 (le poids passe de 1,106 à 1,165). Cette extension, qui dépasse un simple renouvellement du système productif, est favorisée par un poids dans le flux de créations pures supérieur à celui du stock notamment dans le secteur tertiaire confirmant l'attractivité de la Zone d'Emploi et ses caractéristiques de pôle de croissance et de métropole.*

- *Les taux de créations pures flux / stocks, en raison des évolutions constatées précédemment, sont supérieurs à la moyenne pour le tertiaire et très proches de la référence nationale dans les autres secteurs: il en résulte un taux global supérieur à la référence nationale période 2001 / 1999 : 7,40 pour 6,93 en France.*
- *Le portefeuille d'activités industrielles se révèle très diversifié alors que l'indice de spécificité en salariés n'est que de 0,83. D'ailleurs face à la tertiairisation de la Zone d'Emploi, on observera que la spécialisation industrielle interne entre 1987 et 2000 fléchit de 27,46 % à 20,49 % et s'établissant ainsi en dessous de la référence nationale 24,81%. Il n'en reste pas moins que la trajectoire croissante de l'emploi salarié industriel est remarquable et sans doute imputable à la diversification du portefeuille d'activités : les pertes les plus importantes ne concernent que deux secteurs traditionnels 18 (habillement) et 19 (cuir, chaussure). Par contre la croissance est reportée sur un plus grand nombre de*

secteurs, certes de taille plus restreinte, mais sans doute plus aptes à compenser les effets des mutations ou à propager un effet multiplicateur. Plus encore que par l'évolution du secteur industriel, la métropolisation de ce territoire attractif est marquée par la trajectoire du secteur tertiaire et la progression importante des emplois à haute valeur ajoutée. Le territoire nantais rayonne sur une partie de l'Ouest de la France, offrant les services d'une métropole régionale. On conçoit que ces performances prennent leur source dans une organisation dynamique

### **B. Une logique de coopération dès les années 1980**

La Métropole Atlantique regroupe autour de l'estuaire du fleuve Loire :

- la Communauté Urbaine de Nantes (550 000 habitants dont Nantes 250 000 habitants),
- la Communauté d'Agglomération de Saint-Nazaire (110 000 habitants),
- la presque île guérandaise (65 000 habitants).

Cet ensemble de près de 800 000 habitants (75 % des effectifs du département de Loire Atlantique) est entouré de 6 PAYS qui incluent une vingtaine de communautés de communes à fiscalité propre.

Donc des espaces structurés, des espaces de projets, des espaces de coopération qui se sont construits progressivement à travers la conférence Métropolitaine qui a débouché sur un Schéma de Cohérence Territoriale Métropolitain (SCOT). Dès le début des années 80 les Chambres de Commerce et d'Industrie de Nantes et de Saint-Nazaire ont entamé un rapprochement (Nantes Atlantique) qui fait qu'aujourd'hui, par exemple, il n'y a plus qu'un directeur des entreprises avec des départements (Industrie, commerce), dont les chargés de mission sont dans l'une ou l'autre Agglomération, ainsi que dans les antennes des 6 Pays constitués autour de la Métropole. D'autres coopérations se sont développées entre entreprises :

- «EntrepreNantes» fédère les 8 associations d'entreprises réparties sur la communauté urbaine,
- « Ouest entreprendre » réunit des chefs d'entreprises qui accompagnent la création d'entreprises, en correspondance avec certaines plates formes d'initiative locale,
- «Atlanpole» (17 salariés, favorise le développement d'entreprise High Tec : 24 entreprises nouvelles en 2002 (sur 80 projets) 12 entreprises en incubation, (sur 41 en cours) en 2002 dans les domaines biosciences, TIC, mécatronique, matériaux, services,...
- Pays de la Loire Innovation\* anime et organise les travaux des conseillers



*technologiques relevant de diverses structures dont le CRITT,*

- *Pays de Loire Développement propose des avances remboursables pour renforcer les fonds propres, et est géré par le CODELA.*
- *Total Fina Elf (présent à la raffinerie de Donges) accompagne des entreprises innovantes de moins de 5 ans.*

*Le CODELA, Comité d'expansion du Conseil Général de Loire Atlantique, réorganisé en 1988, assure le suivi de dossiers d'entreprises pour faciliter leur implantation sur le département (4 secteurs découpés) et sur la Métropole (en liaison avec l'Agence de développement de la CU Nantes). Il s'agit de dossiers de création ou d'extension propre à un développement endogène, très peu d'entreprises sont venues de l'extérieur malgré un marketing territorial concerté.*

*Enfin face aux incertitudes d'évolution des filières, des pôles thématiques permettent de regrouper les compétences face aux marchés internationaux :*

- *pôle marine regroupe 60 entreprises (dont la DCN, et des sous-traitants) sous la forme d'un SPL,*
- *pôle agro-alimentaire,*
- *pôle aéronautique (ici se construit le caisson central des Airbus),*
- *pôle Biotech, le plus en développement, avec le CHU et l'école vétérinaire, est animé en particulier par Atlanpole,*
- *pôle NTIC en relation avec Ouest Atlantique.*

*Ces coopérations permettent de se «tenir les coudes», d'agir en commun sur les projets en transparence, en recherchant des diversifications. Celles-ci peuvent être soutenues par la recherche et l'enseignement supérieur (30 000 étudiants à l'Université de Nantes, plusieurs écoles d'ingénieurs) dont on n'a pu encore mesurer les coopérations internes.*

*\*Pays de la Loire Innovation a rejoint la Société d'Economie Mixte créée en 2006, au sein du Conseil Régional, dans une orientation de coordination régionale et de valorisation du développement économique.*

### **C. Logique de turbulence économique, ou de foisonnement économique**

*Fort de ces pratiques partenariales, les acteurs de la ZE utilisent tous les outils pouvant assurer une pérennité à la dynamique, développée depuis 20 ans: réseaux autoroutiers, navettes, TGV, nouvel aéroport (en partenariat avec Rennes) présence dans des salons internationaux, conventions d'affaires...*

Dans ce contexte ALIZE (Développement et Emploi- Caisse des Dépôts et Consignations) est une des opérations qui durant la période 1998-2001 a joué un rôle facilitateur (obtention de subventions) et depuis s'est renouvelé (la CCI en est l'opérateur local et regroupe les acteurs institutionnels, les grandes entreprises (apports financiers) les partenaires associés (Atlanpole, Crédit Mutuel, Ecole des Mines, Ecole Supérieure de Commerce...). ALIZE s'est donné une vocation originale : « soutenir les entreprises de plus de 3 ans, ayant un projet de développement industriel », chaque partenaire apporte les dossiers qui lui parviennent. Ils sont instruits selon les compétences de chacun : le financier par la CCI, le Technologique par l'Ecole des Mines, le Marché par l'Ecole Supérieure de Commerce, l'Implantation par le CODELA et la Communauté Urbaine de Nantes.

De même que dans les autres expériences rapportées, ici également, ceux qui sont vécus comme éloignés de la « culture d'économie d'entreprise » ne sont pas sollicités directement (Fondes, ADIE, Boutique de gestion) et d'une façon générale l'économie sociale : Chambre Régionale d'Economie Sociale, Mutuelles, Union Régionale des Sociétés de coopératives de production..

Les auteurs Bernard Guesnier et Christian Lemaignan du chapitre nantais, cité précédemment extrait de « CONNAISSANCE, SOLIDARITE, CREATION ; le cercle d'or des territoires », fournissent donc dans cette publication des monographies des zones d'emploi dont ils ont repéré des modes de pensée et de faire, partagés par les communautés de ces zones qui ont dû réagir face à des transformations provenant de l'intérieur ou de l'extérieur.

Ils ont ainsi dégagé quatre modèles de Zones d'Emploi. Des territoires soumis, type années 1950, des territoires « réceptacles passifs », des années 1970, des territoires de projets des années 1990, et enfin des territoires créatifs en marche vers les années 2010.

Les territoires créatifs seraient ceux qui savent articuler :

- Le développement de l'innovation à travers l'apport de technologies nouvelles
- Et la coordination des forces vives, entreprenantes à travers des animations, des coopérations autour de projets collectifs, montage de projets, favorisant la dynamique de territoire.

Pour les auteurs cités, la zone d'emploi de la métropole nantaise s'inscrit dans un

processus d'engagement vers un territoire créatif : « **basée sur une logique des espaces (1970), cette zone d'emploi est passée à une logique de coopération (1990) et entre dans une logique de turbulence économique positive, ou de foisonnement économique. Cette turbulence économique est rendue possible car elle s'étaye sur une expérience de la confiance (coopération) déployant des partenariats entre institutions (et leurs acteurs) qui favorisent plus le soutien aux entreprises existantes, l'accompagnement à l'émergence de nouvelles activités, au bénéfice de tous, principalement du territoire** ».

## **2. Une lecture territoriale stratégique étayée**

**Nous avons noté dans le premier chapitre de cette première partie :**

**« On s'est longtemps demandé ce qui faisait la différence entre deux entreprises ou deux territoires. Pourquoi pendant que des régions progressent, d'autres stagnent ou régressent.**

**Un territoire, comme une entreprise, doit donc apprendre à se donner des objectifs, à mobiliser ses ressources, à s'organiser pour mener ses projets à bonne fin. Dans ce sens, certains parlent de la compétence collective des territoires ».**

Dans cette thèse, nous nous attachons à **cerner le sens donné à l'action territoriale** (les enjeux économiques sur lesquels, il y a un consensus territorial) et à **montrer comment s'est construite une compétence collective territoriale** qui s'est structurée à partir d'une culture de projets collectifs dans le champ industriel, culture qui a opérationnalisé progressivement une gouvernance territoriale plus globale et une approche commune de la problématique du développement des PME.

Une radioscopie, sorte de photographie et de mise à plat statistique du territoire ne permet pas de mise en perspective du territoire et de saisir en profondeur le sens donné aux actions menées.

L'étude des logiques d'acteurs (décrits comme des « portiers » du territoire) et des régulations qui permettent à la société d'évoluer qui viennent conforter l'analyse économique statistique, ne peuvent suffire à situer le socle sur lequel s'appuie la dynamique d'un territoire, même si elles font le constat de coopérations entre acteurs et de comportements « vertueux ».

Cependant cette étude de l'IERF est tout à fait utile pour valider in fine notre démarche; En effet, elle corrobore nos hypothèses, émises en 2000, d'un territoire engagé dans une

dynamique reconstructive ,mais sans toutefois comprendre comment cette recombinaison s'est déroulée et construite.

Cette étude procède d'une sorte de « certification positive du territoire d'aujourd'hui », sans préjuger de ce qu'il sera demain.

Cette étude est particulièrement stimulante lorsqu'elle passe **des territoires de projets** (certes créatifs, mais à partir d'économies patrimoniales) **aux territoires créatifs** (créateurs de nouveaux milieux passant par l'émergence d'économies externes, notamment culturelles).

Ces auteurs du « cercle d'or des territoires » parlent de 7 étapes (dont seulement les 3 ou 4 premières seraient en cours) pour « **repenser la créativité autour des intermédiaires, entre eux, entre les institutions, à travers les lieux passerelles, des médiations entre les choses qui sont entrain de se construire** ».

D'emblée nous mettons en exergue la septième étape qui stipule qu'il s'agit de « redonner du sens à l'articulation des expériences du passé et des horizons des attentes (Ricoeur, 1996) par une validation des acquis territoriaux (VAT) ».

Cette septième étape, nous la positionnons en amont de notre lecture stratégique économique territoriale qui sous-tend des références historiques.

Notre Observation des Acquis Territoriaux (OAT) **de la performance industrielle privilégie dix critères de lecture** :

- 1 Les pratiques de concertation sur les priorités. La qualité du dialogue et de la réflexion territoriale autour d'enjeux stratégiques communs et de la mobilisation du tissu économique local autour de ces enjeux porteurs.
- 2 L'analyse des « Grands Récits » des acteurs du développement, significatifs des consensus ou non autour d'objectifs partagés et des modes de coordination de ces grands acteurs qui doivent venir valider les orientations formulées.
- 3 Les témoignages des acteurs impliqués et de la concordance ou non entre ces témoignages avec les orientations formulées par les grands acteurs (Etat, Région, CESR, Représentants des entreprises..).
- 4 Le repérage des interfaces, relais des politiques de développement et l'animation des liens entre eux.
- 5 Les différents projets collectifs à effet d'entraînement : leur potentiel d'animation, leurs objectifs, les partenariats engagés, leurs mode de coordination, et d'évaluation. La cohérence des emboîtements et des moyens mis en oeuvre autour de projets successifs.

- 6 L'implication des industriels et de leurs instances au cœur des dispositifs. Sont-ils effectivement les pilotes des actions qui concernent le développement de leurs entreprises. La prise en compte des PME.
- 7 Les modalités de maillage du territoire par une culture industrielle technique et managériale, à partir d'outils et de méthodes partagés.
- 8 Les dispositifs de construction des compétences (aux niveaux social, technique, pédagogique et financier) et plus spécifiquement les pratiques de relations Education Economie structurées.
- 9 L'identification des dynamiques de réseaux et de filières et de leurs acteurs.
- 10 Le marketing territorial de mise en valeur des atouts industriels et de la qualité de leur environnement et les modes d'accueil des compétences externes.

La notion de **projet collectif** est centrale dans cette lecture stratégique de la performance industrielle. Le projet comme ambition d'agir est une **figure anticipative du futur** qui a pour objet de transformer la réalité. **Le projet d'entreprendre apparaît ainsi, au centre de la problématique du développement des entreprises comme de celle du territoire.**

Selon Jean Pierre Boutinet, le projet organisationnel constitue une manière bien française d'aborder le changement en cherchant à adapter l'organisation aux évolutions de son environnement, par le renforcement de sa cohésion interne. Mais le projet imaginé « se nourrit des représentations, des croyances, des aspirations et des valeurs des individus qui les portent » (Brechet 1996). Il se nourrit aussi de tout ce qu'il peut capter pour se développer.

Le projet d'entreprise, projet organisationnel, expérimental et participatif, comme le projet territorial, vise à stimuler l'organisation en la connectant au plus grand nombre d'appuis internes et externes favorables aux réalisations.

Pour cela il a besoin du « supplément d'âme », alchimie complexe que l'on ne peut trouver dans la panoplie des organisateurs.

**Notre lecture à 10 niveaux cherche à cerner les investigations à effectuer pour mieux comprendre cette alchimie de la configuration d'une compétence collective d'un territoire.**

### 1.2.4 L'analyse des dynamiques intermédiaires

***Cette démarche cible la représentation que les acteurs ont de leur territoire et la capacité qu'ils développent à s'y investir, en connaissance de cause.***

***Ces acteurs bénéficient et participent à la création de dynamiques intermédiaires, favorables aux coordinations, coopérations et apprentissages et surtout aux négociations qui sont une condition nécessaire à la construction d'une « gouvernance territoriale ».***

Proximité, territorialité et intermédiation sont considérées comme des modalités de la « bonne gouvernance ». La territorialisation des dispositifs de gestion publique joue un rôle de facilitateur pour l'action où les logiques d'échanges et de co-construction sont prépondérantes nous dit Daniel Filâtre, Directeur du CERTOP (Centre d'Etude et de Recherche : Travail, Organisation, Pouvoir) de l'Université de Toulouse le Mirail.

Les dynamiques intermédiaires se développent selon trois figures : les réseaux, les postes d'interfaces, les structures ayant missions d'intermédiation Les équipes du CERTOP reliées à cet axe du théâtre des ***dynamiques intermédiaires***, explorent ***ce qui se passe entre l'amont et l'aval, entre la conception d'actions publiques et leur mise en œuvre.***

Comme eux, nous avons observé les prises de conscience, les régulations, activités et compétences qui accompagnent les mutations de l'action publique dans notre contexte territorial.

Dans les parties empiriques deux et trois, nous investiguons les nouvelles formes de coordination, les nouveaux dispositifs collectifs, les nouveaux apprentissages, qui sont mis en œuvre au bénéfice du développement industriel local (Grands Donneurs d'Ordre et Sous-Traitants).

#### **1. Les nouvelles formes de coordination**

Et d'abord quels acteurs ont le monopole de l'autorité territoriale ? :

- Conseil Régional ?
- au sein de l'Etat : DRIRE, DRTEFP, SGAR ?
- au sein des représentants des entreprises : MEDEF, Fédérations industrielles, CCI, grandes entreprises ?
- au sein des systèmes de formation : le Public, le Privé, l'Université, les Grandes Ecoles, les lycées techniques ?

- dans le cadre des associations interfaces : Pôle Marine, APRETTTS, Atlantech, Atlanpole..... ?

Dans ces espaces intermédiaires, comment les acteurs réussissent-ils à ordonner leurs actions sur des scènes éclatées, sans frontières claires ?

A travers les coordinations, les médiations, les partenariats des communautés d'action, les réseaux professionnels, les réseaux thématiques :

- qui pilote qui ?
- quels sont les référentiels mobilisés ?
- quelles règles les acteurs inventent-ils pour réguler leurs interactions ?
- comment les légitimités des uns et des autres se redéfinissent-elles ?
- comment se formalisent les apprentissages, quels retours d'expérience et transfert de bonnes pratiques ?
- comment les instances juridiques et politiques peuvent-elles s'adapter aux nouvelles données ?

Ce sont ces questions qui ont été « approchées » dans les parties empiriques deux et trois.

- ***Vers la gouvernance territoriale***

***La « gouvernance territoriale » peut-elle être considérée comme la capacité locale à promouvoir sur un territoire la meilleure organisation des communautés humaines qui y résident et le développement de leurs activités ?***

Dans cette perspective, se pose alors le problème, non seulement de décliner au plan local les normes d'objectifs, de moyens et de résultats induites par les lois et règlements de l'Etat, mais de développer des normes ou des conventions locales dans le champ de la territorialisation des politiques publiques.

Concernant la gouvernance du territoire étudiée, nous avons constaté un fractionnement des compétences des acteurs territoriaux dans des temps successifs de l'expérimentation et de l'ajustement de la dynamique du territoire.

Cependant, dans le même temps, dans le champ industriel, nous constatons qu'une gouvernance plus concertée, est entrain de se constituer entre les différents acteurs qui interviennent dans la recomposition de l'espace industriel.

La prégnance de l'Etat est toujours importante du fait, de son statut normatif très imprimé dans les modalités de l'administration française et de sa capacité à jouer sur la distribution des ressources financières et de leur contrôle.

Ces modes de fonctionnement et le nombre grandissant de prescriptions, notamment au regard des contrôles de l'utilisation des fonds européens, restreint la capacité des collectivités locales à agir librement et de leur propre initiative dans les multiples champs de l'action publique.

***La compétence de chaque organisation administrative, définie comme la fraction du processus qui est confiée distinctement à une instance et sa revendication de légitimité sur cet espace de pouvoir, peut occasionner, aux frontières de chaque pouvoir, des frictions entre ces organisations.***

On constate pourtant que prennent place des sortes de conventions partenariales entre leurs acteurs. Comment l'expliquer ?

Chaque catégorie de collectivité locale peut contribuer au développement économique, dans le droit fil de ses compétences. Cette complexité bien française a favorisé en contrepartie, chez les acteurs locaux, une culture de projet, une réactivité très forte aux appels à projets et des apprentissages au collectif et à la négociation qui constituent aujourd'hui une donnée essentielle du développement.

Par ailleurs, devant la multiplication des interfaces et des procédures, et du coût que cela occasionne pour la collectivité, les acteurs économiques locaux commencent, à cause de la limitation des ressources, à prendre conscience du nécessaire regroupement des forces, de la concertation à favoriser entre les acteurs et de la mise en place de guichets uniques pour l'utilisateur. Mais il reste plus facile de créer des structures ou des échelons que d'en supprimer.

Dans le champs industriel, du fait de la forte implication des industriels et de leurs instances représentatives (MEDEF, fédérations industrielles et CCI) dans les « systèmes collectifs territoriaux » décrits dans cette thèse et plus spécifiquement dans les systèmes de formation alliant Education et Economie, l'élaboration de priorités, leur adaptation aux besoins locaux et leur mise en œuvre répondent mieux aujourd'hui aux vrais besoins des entreprises, notamment des PME.

***Cette gouvernance serait-elle entrain d'élaborer un instrument de dialogue entre les partenaires concernés,*** et plus spécifiquement entre les acteurs du développement économique territorial ?



La description des différents programmes qui se sont emboîtés dans le temps tend à le démontrer à partir des nombreux montages public/privé qui se sont élaborés dans ce cadre.

On peut enfin remarquer que cette gouvernance englobe de plus en plus les spécifications territoriales, la diversité des données humaines et naturelles, l'héritage du passé (dont l'ouverture aux autres mondes par une « Porte Atlantique »), sans donc s'enfermer dans un « toporatisme » destructeur.

## **2. Les instruments qui viennent équiper le projet territorial et sa gouvernance**

Selon la définition de Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès (2004) : « ***Un instrument d'action publique constitue un dispositif à la fois technique et social qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur*** ».

Dans cette perspective :

- Ces instruments, dispositifs, principes institutionnels, comités divers, permettraient de médiatiser un projet.
- Les écrits, qui font référence aux priorités et enjeux territoriaux viendraient renforcer une gouvernance territoriale. Il s'agirait alors des relations de pouvoir que ces référents installent.

Qu'ils soient au niveau du projet ou de la gouvernance territoriale, ces instruments déterminent, en partie seulement, la manière dont les acteurs se positionnent les uns par rapport aux autres.

Certes, ces instruments privilégient certains acteurs. Ils organisent des rapports de force dans le cadre des intérêts de différents groupes pris en compte ou pas. Ils mobilisent des acteurs qui ne sont pas toujours demandeurs d'une intervention étatique. Ils véhiculent une représentation des problèmes.

Mais dans le cadre des concertations qui ont été menées, par exemple, pour le projet Dinamic Entreprises ou Cap Compétences décrits dans la deuxième partie, la conception et l'évolution des instruments de ces dispositifs ont bénéficié, lors de leur déroulement, de la concertation et du suivi de leur mise en œuvre, par leurs acteurs.

On assiste alors à une inversion du principe de la gouvernance par les instruments, dans ce passage d'une logique de décision « top down » unilatérale de la part de l'Etat, à une pratique de coproduction de l'action publique.

Tout au long de cette thèse nous mettons en évidence l'influence de la construction territoriale des acteurs et leur « fabrication » de l'action publique et donc de leur participation à la construction et à l'évolution de ses instruments.

La fabrique de l'action publique est passée par un processus de territorialisation, c'est à dire la reconnaissance de la spécificité du territoire (Crespy- 2004).

La logique de coproduction de l'action publique dans le champ industriel, entre les institutions concernées, a amené ces acteurs à définir, par exemple :

- La question des conditions de pilotage des actions
- La mise en forme des modalités des projets
- Le rôle de chacun des acteurs et les bénéficiaires concernés
- les résultats à atteindre
- les évaluations à mener

Nous ne sous estimons pas que le repérage des caractéristiques des instruments de l'action publique permet de comprendre les dynamiques de changement qui animent les politiques publiques.

***Mais nous restons persuadés que ce n'est pas seulement le projet ou l'instrument qui créent des dynamiques. Pour nous, il s'est agi de comprendre d'abord l'origine de la dynamique des acteurs impliqués et ensuite pourquoi ils se sont saisis d'un programme, d'un outil, d'une opportunité.***

« Les objets semblent déterminer notre conduite, mais notre pratique détermine d'abord des objets » (Veyne, 1996)

### **3. Les dynamiques d'apprentissage, coordinations et métiers émergents**

Nous cherchons à « modéliser » les conditions dans lesquelles les entreprises s'insèrent et modifient leur rapport au territoire local et leur accès aux différentes ressources constitutives de leur territoire.

Les dynamiques d'apprentissage des industriels à une gouvernance qui leur fait dépasser la seule gouvernance de leur entreprise (que nous appellerons « **participation à une gouvernance territoriale industrielle** ») passent, en effet, par différentes étapes.

1. Il s'agit d'abord d'établir des liens et des systèmes de confiance. Les clubs d'industriels sur des bassins de vie industrielle vont créer le terreau et faciliter la mise en résonance des entreprises locales, puis les échanges à tous les niveaux.
2. Il s'agit ensuite de développer le travail en réseau autour de groupes thématiques, de groupes marchés, par filière, etc.

Progressivement, on voit s'organiser une logique de travail coordonné des industriels au sein d'une filière locale (le Génie Naval). Puis cette logique se transforme en logique de « Système Productif Local » plus global (territorial), en transférant les acquis développés en Génie Naval sur d'autres filières de la « fabrication de moyens de transport », dont l'aéronautique.

Le **Pôle Marine est entrain de devenir une grappe d'entreprises**, référencée pour « l'off shore » qui vient structurer la diversification engagée.

Sorti d'une logique institutionnelle (Chambre de Commerce et d'Industrie), sans s'en détacher malgré tout (son Président est membre du bureau de la CCI), il continue à bénéficier des services de la CCI.

Le Pôle Marine développe, de ce fait, une logique de marché autour de projets qui ont du sens pour les industriels et que ces derniers pilotent.

L'expérience des industriels impliqués est un élément positif ou négatif, selon les résultats obtenus, pour inciter d'autres industriels, de la filière aéronautique notamment, à s'inscrire dans ce processus collectif.

3. Après ces deux premières phases d'apprentissage de management industriel collectif, les « **pôles de compétitivité** » installent une autre dynamique complexe alliant les mondes de la recherche et des entreprises.

Le choix du pôle EMC2 engage ses acteurs dans des dynamiques transversales en réunissant, les principaux centres de recherche de la région aux grands donneurs d'ordre des trois domaines de la « fabrication de moyens de transports » - aéronautique, constructeurs de bateaux (naval et plaisance) et automobile - autour de problématiques communes : l'assemblage de pièces de grandes dimensions, notamment avec des matériaux composites et la gestion de processus complexes.

Ces apprentissages ont pour objectif :

- D'amener à redéfinir les responsabilités de chacun, la répartition des tâches de développement,

- De faire passer des entreprises sous traitantes ou cotraitantes de rang 2 au rang 1,
- De faire comprendre l'intérêt de passer d'une approche de système défensif à un système offensif en transformant des contraintes en opportunités,
- De s'appuyer mieux sur son environnement.

Grâce à Cap Excellence, intégré dans le pôle de compétitivité EMC2, ces entreprises cotraitantes vont bénéficier d'une formation qui vient renforcer la formation interface de Cap Compétences avec l'objectif de dominer ensemble (Chantiers et cotraitants) les outils collaboratifs de la coconception des études.

***Par ailleurs toutes les entreprises sous-traitantes qui le souhaitent seront accompagnées pour agir sur les leviers internes de leur entreprise, en bénéficiant d'aide à l'achat de conseils extérieurs dans trois domaines centraux de la compétitivité : stratégie commerciale, innovation et performance interne.***

Toutes ces entreprises seront ainsi amenées à renforcer leurs capacités à structurer leur engagement dans l'innovation, notamment managériale et sociale et pas seulement technique et leur insertion dans des processus de mondialisation.

Les acteurs « portiers », « passeurs », responsables d'interfaces ayant mission d'intermédiation se multiplient, dans ces nouveaux contextes de gouvernance territoriale et de dynamiques d'apprentissages à initier, aussi bien dans les systèmes de formation et de conseil à l'accompagnement de projets, que dans les structures d'interface qui mettent du lien et donnent du sens aux actions.

Au sein des SPL, on voit donc se développer de nouvelles formations pour un nouveau métier que le CDIF (Club des Districts Industriels Français) appelle INTER-PRENEUR : initialiser, cristalliser et développer les réseaux d'entreprises.

***Dynamiques d'apprentissage, métiers et formations émergents participent ainsi à la reconfiguration de la compétence collective territoriale et donc à son attractivité.***

***Un des enjeux importants de la dynamique territoriale concerne de plus en plus le « bien se connaître pour évoluer ». La concertation et la mise en lien des acteurs deviennent donc essentielles ainsi que la compétence des acteurs qui développent ces modes d'être et des moyens de connexion.***

### 1.3 LES OUTILS DE LA THESE

Nous soulignerons avec Wolcott [1982], Miles et Huberman [2003], la nature « naturaliste » de notre recherche.

Notre posture de contacts facilités par une immersion prolongée et intense avec un terrain et des situations de vie d'individus, de groupes, d'organisations au quotidien, nous donne accès aux éléments d'une recherche qualitative.

Nous nous sommes essayés « à capter des données sur les perceptions des acteurs locaux », sur un mode d'attention approfondie, préparé par une connaissance documentée du contexte de chacun. « Compréhension empathique, mais sans préconceptions sur les sujets abordés ».

On se bornera à constater, modestement et avec réalisme, que la déconnexion institutionnelle, liée à la posture de retraitée, a favorisé, d'une part, une qualité et une liberté d'expression dans les propos échangés, dans un contexte sans enjeu financier et hors situation de conseil, d'évaluation ou de bilan de résultats, d'autre part, qu'un temps suffisant de digestion d'un cursus de vie a été nécessaire pour prendre le recul exigé par l'utilisation de ces méthodes qualitatives. Cette dernière remarque permet de justifier le délai supplémentaire demandé pour produire cette thèse. Elle permet aussi de témoigner combien est important le premier séminaire de thèse, puisque c'est lors de celui-ci que Colette Fourcade (ERFI, Montpellier) a fermement suggéré cette nécessaire prise de recul par rapport à un cursus professionnel de terrain.

La difficulté est d'atteindre une « compréhension holiste » (systémique, globale, intégrée) du contexte de l'étude, en s'appuyant d'abord sur une multiplicité d'échelles temporelles et territoriales, sur l'interview d'acteurs différenciés (publics et privés) et la documentation de champs à investiguer de façon indépendante, et, progressivement, de comprendre les logiques, les arrangements, les règles implicites et explicites.

La discipline choisie (sciences de gestion) et les passerelles tissées avec les autres disciplines (perspectives historiques et sociologiques, sciences politiques et sciences économiques, géographie, anthropologie...) sont de précieux alliés pour une démarche de ce type.

Pour aborder ce système complexe territorial, nous avons donc été obligés de passer, comme le préconise Jean-Louis Le Moigne de la « recension des connaissances disciplinées, à celui des méthodes d'enrichissement de connaissances actives » permettant de sortir de cadres disciplinaires étroits et de transgresser leurs frontières.

Selon ses préconisations, nous ne perdrons pas de vue que le réel ne peut être indépendant de l'observateur, tant il est vrai que l'observateur ne peut être objectif, formaté qu'il est par son histoire de vie et le lieu d'où il parle.

Suivant, aussi, la démarche de Bruno Latour, aux antipodes des schémas théoriques préétablis, sur le mode de l'histoire de la conception d'une machine innovante, prototype construit dans un environnement complexe, nous avons, comme lui, suivi les stratégies de nombreux acteurs majeurs qui se sont impliqués dans cette dynamique non moins complexe de la construction d'un territoire.

Afin d'utiliser au mieux les observations engrangées, d'enrichir les connaissances acquises au cours des ans et de valoriser l'apport d'acteurs locaux clés, nous avons choisi d'encadrer ce vaste chantier par trois approches méthodologiques : le traitement des sources documentaires, la réalisation d'enquêtes empiriques, la création de matrices.

### **1.3.1 Les sources documentaires**

Les transformations des processus d'intervention dans un territoire n'ont pas forgé un nouveau langage. Cependant des mots et des concepts structurent nos angles d'approche de la problématique de gouvernement d'un territoire, du développement économique local, de leurs espaces d'apprentissage et de partenariat. C'est pourquoi, tout au long de notre recherche, nous avons noté des définitions. Il ne s'agit pas de « stabiliser » ces mots et expressions utilisées dans nos propos, mais seulement de préciser dans notre texte, le sens choisi.

Le choix d'une étude de cas locale, liée à la navale, dans un territoire à ausculter sur un plan global, ou tout au moins sur trois champs d'expression des politiques publiques (industrielle, urbaine et éducative) a orienté notre investigation vers la recherche de documents témoignant des actions menées et plus spécifiquement des projets développés avec des fonds européens et les politiques publiques françaises.

Nous avons, par ailleurs, collecté les documents d'orientation des stratégies et priorités des institutions et de nombreux travaux d'historiens du développement industriel et territorial, dans la perspective de situer les antécédents et contextes des phénomènes à cerner et de la période à étudier.

Le traitement des sources documentaires académiques a concerné, le questionnement des travaux de chercheurs centrés sur les transformations et la construction de l'action publique, des systèmes productifs, éducatifs et urbains sur un territoire. Notre revue de littérature a

ciblé plus spécifiquement des champs d'action, des fonctions/modes d'action, des objets pour l'action, des positions d'acteurs.:

1. Des champs d'action (*aménagement du territoire, intermédiation, développement industriel, développement urbain, développement des systèmes formatifs, développement durable, action publique...*)
2. Des fonctions/modes d'action (*pilotage stratégique, partenariat, apprentissage, coordination, maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre...*)
3. Des objets pour l'action (*projet, dispositif, mesures, procédures, stratégies, référentiels européens ... programmes européens....*)
4. Des positions d'acteurs (*métiers, agents de développement, actionnants...*)

Les thématiques suivantes s'inscrivent dans le classement précédent :

- L'action publique produit d'initiatives multiformes provenant à la fois des systèmes publics, privés, internationaux, nationaux et locaux.
- Les nouvelles coopérations entre différents niveaux de territoires.
- La place prise dans ces politiques publiques par L'Union Européenne qui cherche à s'appuyer sur des relais locaux et les coordinations entre Etats et Régions.
- Les villes : acteurs publics en devenir.
- La ville dessinée, la ville vécue, la ville aménagée. Revisiter son passé pour penser l'avenir.
- Les dynamiques intermédiaires qui s'organisent autour des territoires et des dispositifs.
- L'action publique, résultat des formes d'intervention centralisées de l'Etat ou de l'intervention des acteurs locaux ?
- Les modes de gouvernement liés au développement des modèles de proximité organisée et de pratiques novatrices.
- La capacité à développer des nouvelles qualités individuelles et collectives, publiques et privées pour appréhender les enjeux politiques et environnementaux, locaux, territoriaux et mondiaux, initier et faciliter des coopérations sur un territoire.
- Les phénomènes de désintégration verticale de l'entreprise et de l'externalisation d'activités périphériques au cœur du métier.
- Les nouvelles formes de production, de la rupture avec le taylorisme, du développement des coopérations intra- et inter-firmes, marchandes et non marchandes, comme condition de la compétitivité ;
- La question de l'organisation territoriale optimale pour stimuler le développement ;

- Les composantes théoriques et les jalons d'une éventuelle théorie du développement endogène.
- L'organisation « apprenante » capable d'apprendre en permanence de son action et de celle des autres.
- Comment penser le pilotage des problèmes publics par des modèles multi-niveaux qui ne soient pas bâtis en termes d'autorité gouvernementale ?
- Les dispositifs d'intervention publique ont-ils comme principal objectif de réaliser une coordination entre des modalités d'intervention de plus en plus hétérogènes ?
- Le jeu des groupes et organisations qui bricolent des intérêts collectifs, organisent des compromis entre groupes, orientent ces sociétés soumises aux grands vents de l'Europe et de la mondialisation.
- Les stratégies territoriales de coopération et de concurrence des entreprises, des territoires et des acteurs locaux.
- Des réseaux de l'entrepreneur aux ressorts du créatif : quelles stratégies pour les territoires ?

### **1.3.2 Les interviews biographiques**

Le deuxième élément de la méthode est la réalisation d'interviews biographiques auprès d'acteurs engagés dans cette dynamique du développement local.

La conception de l'échantillon n'est pas sans poser de problèmes, du fait de l'interdépendance entre les pouvoirs et les institutions associées à l'action collective.

Nous n'avons pas appliqué la vision hétérodoxe et, semble-t-il, controversée des méthodes scientifiques décriées par Latour et Woolgar, Nous n'avons pas trié les acteurs à garder et ignoré ceux qui contredisent notre résultat scientifique. Nous avons plutôt suivi la leçon du professeur au jeune ingénieur qui raconte l'enquête menée dans Aramis ou l'Amour des techniques (d'un des mêmes auteurs Bruno Latour). Il décrit ainsi son initiation socio-technique pour mesurer la variation de la taille relative, de représentativité et du rôle des acteurs : «dans l'histoire d'un projet, le suspense vient du gonflement ou du dégonflement de la taille relative des acteurs».

Conscients de cette fluctuation des influences du jeu des acteurs, liées à leurs positionnements à des instants différents, nous avons à un instant donné, interrogé les acteurs sur leur perception de la pertinence des autres interviews dans l'objectif d'une participation au réseau des acteurs locaux « efficaces ».



La validité ou la prise en compte de l'interview de ces acteurs, dans cette dernière perspective, n'est pourtant pas sans poser de problèmes. Leur implication directe sur le terrain d'investigation à un instant T, leur histoire de vie, leur cursus de formation, leur ancienneté sur le territoire, l'évolution de leur vie professionnelle, leur statut et représentativité dans les institutions locales sont, autant d'éléments que nous avons essayé de cerner pour situer leur niveau d'appréhension des situations ( perception immédiate ou vision prospective) et la connaissance des autres acteurs avec qui ils se sont impliqués, enfin, leurs capacités à se distancier de leurs investissements cognitifs, affectifs et relationnels.

Chaque interview a été retranscrit et fait l'objet ensuite d'un aller et retour de corrections avec l'intéressé. Les corrections elles-mêmes, réticences sur des termes, rajouts nous ont éclairé sur la personnalité de l'acteur concerné et son implication dans l'action locale.

***Cette démarche d'implication dans l'action locale et d'une nouvelle direction prise à un moment de vie est explicitée par ces interviewés. Ils parlent de rencontre, et d'idées venant de personnes extérieures à leurs réseaux habituels de relations. Ces personnes extérieures, nous les qualifions de « passeurs », « portiers », « sherpas », dans la mesure où ils font prendre conscience qu'il existe de nouveaux chemins à explorer, des portes à ouvrir, des « externalités positives » à utiliser, pour résoudre des problèmes d'entreprises (Comportements innovants et déterminants spatiaux – Suire- 2004).***

Par ailleurs, tous ces acteurs interviewés ont été plus ou moins approchés, dans le cadre du cursus professionnel de l'auteur, à l'occasion des différents programmes à développer et projets à accompagner. Leur action, mode de fonctionnement, implication étaient, donc, déjà en partie, cernés par une expérience confortée par des contacts réitérés lors de l'emboîtement successif des projets. Ce qui manquait à l'auteur, c'est la connaissance de la motivation profonde de ces acteurs à agir dans une dynamique territoriale. On la découvre un peu mieux, lors de ces interviews structurés de la façon suivante :

- Décrire trois grandes étapes de leur parcours professionnel et trois compétences clés qui ont favorisé ce parcours.
- Définir le sens de leur travail pour consolider une stratégie de territoire ;
- Donner leur vision rétrospective et prospective (en une phrase, un dessin, des mots clés) leur permettant de spécifier le territoire de Saint-Nazaire, hier aujourd'hui et demain.

- Transcrire leurs avis concernant les acteurs à mobiliser, les actions à engager, les méthodes, les compétences qu'il faut développer dans le temps pour faire bouger le territoire.

### 1.3.3 Des matrices historiographiques

Un troisième outil est un point fort de ce travail basé sur la compréhension de cette longue immersion dans le « glocal » (du global au local et inversement) : création de matrices conjuguant les différents niveaux territoriaux avec les temporalités de l'action publique et du politique ou reliant les temporalités de l'action publique avec l'encastrement de leurs acteurs.

Les vieux, nous disent les enquêtes du BIPE (Bureau d'Information et de Prévisions Economiques), se plongent dans les livres d'histoire et les jeunes dans la science-fiction. Si l'on considère que le patrimoine d'un territoire, dans toutes ses dimensions, est un présent du passé pour envisager l'avenir, sans tomber dans des analyses passéistes et nostalgiques et sans, pour autant, s'aventurer dans la science-fiction pour élaborer quelques préconisations, c'est plutôt aux temporalités que l'on s'est attaché. Nous avons d'abord articulé dans le temps, des faits juridiques, sociaux, politiques, économiques, tout en les spécifiant à différents niveaux d'analyse. Ce qui nous a permis de définir nos séquences d'analyse historique. Puis au niveau local, nous avons inséré les acteurs dans le déroulement des actions publiques qui se sont emboîtées successivement.

Il s'agissait de pointer des interrelations entre ces différents niveaux, pour chaque champ politique concerné et des interactions entre ces éléments, sur le milieu étudié. En conjuguant temporalités et articulation des échelles et acteur, cette méthode n'occulte pas les particularités politiques, économiques, sociales et culturelles de ces milieux et des différentes périodes.

L'effort de combinaison des échelles pour prendre en compte ces différents niveaux territoriaux (Monde, Europe, Etat région, district urbain) qu'il s'agisse de la sphère publique ou des sphères privées et associatives, démontre l'importance des interdépendances et les limites des raisonnements en terme de niveaux, Le Gales(2003).

L'effort d'articulations des temporalités permet de pointer des dates clés d'évolution, voire de rupture de dynamiques, ainsi que des faits déclencheurs de prises de conscience de problèmes de société, au moment de la diffusion d'informations stratégiques comme les analyses des recensements de population ou d'études comparatives du type du rapport

PISA. Chacun pourra se remémorer le problème spatial français, mis au jour, lors de la parution de « Paris et le désert français » Gravier (1947).

Les interrelations entre temporalités et les échelles restituent les continuités ou les discontinuités dans les combinaisons et emboîtements de projets, dans les enchâssements sociaux.

On privilégiera le constat de l'articulation aléatoire des champs de l'action publique et de l'action privée ou dans les dynamiques internes à ces champs, dans le cadre de la contingence des cheminements de certains acteurs clés qui viennent bousculer les logiques et les jeux des autres acteurs. Nous les avons positionnés dans certaines matrices pour prendre en compte les continuités ou ruptures ou croisements de positionnements dans les institutions.

On a choisi, dans un premier temps, l'analyse de l'évolution du système productif au niveau intermédiaire du bassin d'emploi de Saint-Nazaire, traversé par des logiques macro et micro, puis le niveau régional devenu plus moteur dans la dynamique de renforcement des compétences, et enfin, le niveau « région littorale » dans la dimension élargie de la prise en compte d'externalités environnementales favorables au développement d'atouts économiques et de nouveaux problèmes territoriaux.

Concernant les références temporelles, on s'est limité à la période de la cinquième république qui a vu émerger et se construire le concept de « développement local » avec ses apports, ses paradoxes et ses limites.

Bien sûr, on peut s'interroger sur les limites et la pertinence des choix effectués dans les dates et les évènements resitués dans ces matrices et sur les problèmes liés aux sources utilisées.

Pour l'heure, il reste à explorer bien des questions qui ont été effleurées : quelle est la pertinence de ces éléments pointés et datés sur la vie locale ? Dans les relations croisées territoire/ pouvoir central, où faut-il situer les ruptures et les continuités ?

## DEUXIEME PARTIE

## LA CONSTRUCTION D'UN SYSTEME PRODUCTIF LOCAL.

<b>2.0 - INTRODUCTION</b>	p.93
<i>A travers l'enchaînement de séquences temporelles, nous étudions la construction du Génie Naval de Saint-Nazaire, autour de l'organisation de réseaux et de dispositifs qui accompagnent, à partir du socle des Chantiers de l'Atlantique, le cheminement de ce système productif, notamment, au bénéfice de l'évolution des PME.</i>	
<b>2.1 – L'ETUDE DE CAS DU GENIE NAVAL DE SAINT-NAZAIRE</b>	p.96
2.1.1 Les grandes étapes (1960-2000) d'un parcours de vie territoriale d'un dirigeant de la Navale.	p.96
2.1.2 La structuration progressive de « l'entreprise étendue » et de son environnement	p.101
2.1.3 Début du millénaire : les nouvelles problématiques industrielles	p.115
<b>2.2 – EN QUOI DES DISPOSITIFS PUBLICS VIENNENT-ILS INTERFERER DANS CES PROCESSUS PRODUCTIFS ?</b>	p.129
2.2.1 Années 1990 : phase préparatoire à la reconversion du territoire	p.129
2.2.2 A partir du début 2000 : plan de consolidation de la compétitivité des entreprises de la Navale	p.154
2.2.3 2006 : la compétitivité industrielle du territoire	p.182
<b>2.3 – LES POLITIQUES REGIONALES DE DEVELOPPEMENT DES PME : FRAGMENTATION OU CONTINUE ?</b>	p.196
2.3.1 Les préconisations en 2000, à partir du programme ADAPT	p.198
2.3.2 Les orientations du programme « Dinamic entreprises »	p.209
2.3.3 Les axes stratégiques et actions prioritaires des Institutions régionales.	p.216
2.3.4 La fragmentation ou continuité des politiques publiques PMIs	p.240
<b>2.4 – VERS UN NOUVEAU PARADIGME DES SYSTEMES PRODUCTIFS ?</b>	p.244
2.4.1 L'évolution du système productif de la Navale	p.245
2.4.2 Le cheminement des organisations productives vers un nouveau paradigme	p.252
<b>2.5 - CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE</b>	p.257

## LA CONSTRUCTION D'UN SYSTEME PRODUCTIF LOCAL

### 2.0 - INTRODUCTION

*L'étude de la construction du Génie Naval de Saint-Nazaire, autour de l'organisation de réseaux et de dispositifs qui accompagnent le cheminement de ce système productif, notamment, au bénéfice des PME, nous montre l'enchaînement des séquences temporelles de la construction d'un système productif, tel que décrit par (Le Masson, Weil, Hatchuel, 2006).*

*Avant fin 1980, la grande entreprise industrielle domine la ville avec un modèle managérial du type patrimonial, dans le cadre d'une hyper centralisation du modèle jacobin de gouvernance française, qui va se desserrer avec la décentralisation des années 1982.*

La première gouvernance industrielle des années 1960 à fin 1980 c'est :

- La construction dans l'entreprise de bons rapports de gouvernance entre le système dirigeant et les unités opérationnelles,
- L'apparition des centres de profit, la clarification des rapports entre unités clients et unités fournisseurs, avec la diffusion de règles homogènes de Gestion des Ressources Humaines (GRH).
- La clarification des pouvoirs – ceux de la direction, de l'encadrement et des syndicats dans les grands groupes et notamment aux Chantiers de l'Atlantique, principalement à partir des années 1975.

Dans ce contexte, le système français de formation professionnelle évolue. Il valorise l'enseignement technique et le développement technologique.

Dans ces mêmes années, au niveau départemental, les fédérations de la métallurgie et de la mécanique s'organisent et créent un organisme de formation professionnelle industrielle. Au niveau régional, le Conseil Régional s'installe et prend ses responsabilités en matière de formation professionnelle.

***A cette première gouvernance est venue s'ajouter, dans les années 1990, une gouvernance par projets, tant du côté industriel que du côté des autres acteurs locaux.***

Cette séquence d'un modèle de désintégration/spécialisation, type « decentramento italien » de FIAT installe ses salariés en sous-traitance au nom de l'efficacité/flexibilité/adaptabilité.

Dans cette phase, les entreprises intègrent le développement des procédés et surtout l'informatisation (c'est le début de l'introduction des technologies nouvelles dont la première

génération de réseau propriétaire est entièrement construite sur la fonction verticale de l'entreprise, sans connexion avec l'extérieur).

Les entreprises subissent par ailleurs les concentrations (opérations d'acquisitions et de cessions). Les grandes entreprises changent d'organisation avec la mutation des produits et des fabrications. Mais surtout, elles engagent le début de l'externalisation d'une grande partie de leur activité vers leur environnement proche ou des pays à bas salaires.

Le paradigme de système désintégré constaté dans la déconstruction du système « vertical intégré » évolue vers la construction d'« horizontalités territoriales ou inter territoriales ». Les processus d'animation collective de nouvelles efficacités productives se justifient dans le contexte d'une exigence accrue de fonctionnement plus collaboratif à l'intérieur des entreprises et entre les entreprises du réseau productif, afin de limiter les dérives des prix et des délais. Il s'agit donc de **concevoir, de financer et d'animer la construction collective d'externalités positives** adaptées à ces nouveaux challenges, dans le cadre notamment des relations lycées techniques et IUT/ entreprises, ou encore recherche/entreprise.

**Depuis le début de ce XXI<sup>ème</sup> siècle**, on enregistre une compétition accrue entre les acteurs fournisseurs, entre les acteurs financiers, mais aussi entre les territoires. Les collectivités ont saisi la nécessité d'organiser et d'aménager le territoire et de communiquer sur ce qui fait leur attractivité à maintenir leurs activités sur place et à favoriser la venue d'autres acteurs du développement.

Il y a surtout **de nouvelles problématiques industrielles**, avec le changement des habitudes de consommation, la prise en compte des besoins évolutifs des clients, des ressources internes et externes à solliciter et à coordonner, des nouvelles réglementations européennes et internationales, des nouvelles valeurs sociales ...

Pour augmenter leur compétitivité dans un contexte de concurrence mondialisée, les entreprises doivent intégrer aujourd'hui, de façon concomitante, toutes ces problématiques. A cette complexité croissante peuvent se rajouter les changements d'identité et de frontières des firmes et en conséquence, entre autres, les changements de méthodologies de conception et de transfert d'informations, pour elles-mêmes comme pour leurs sous-traitants.

La nécessaire gouvernance des projets n'est donc plus suffisante avec les compétences et règles existantes.

Pour y faire face, c'est **une activité collective de conception innovante interne et externe à l'entreprise** qu'il faut mener de façon soutenue. Tous ces éléments poussent, en effet, dans le sens d'**une troisième gouvernance centrée sur l'innovation**.

Dans cette DEUXIEME PARTIE de notre thèse, à travers l'étude de cas du Génie Naval de Saint-Nazaire, nous distinguons :

Dans **le premier chapitre (2.1)** – L'étude de cas du génie naval de Saint-Nazaire - nous étudions les contextes successifs de la construction d'un système industriel inscrit dans un territoire.

Dans **le deuxième chapitre (2.2)** - En quoi les dispositifs publics viennent-ils interférer dans ces processus productifs ? - nous permet de décrire les dispositifs publics dont se sont saisis les acteurs du développement industriel :

- Les dispositifs des années 1990 qui ont préparé le terrain productif de « la gouvernance par projets »
- A partir de 2000, ceux qui préparent le « terrain élargi » pour faire face à « la gouvernance centrée sur l'innovation »

Ces dispositifs ont sérieusement évolué au cours de ces deux phases qui se déroulent sur une dizaine d'années, dans un environnement en pleine mutation. Ils interfèrent largement dans les processus de développement de la sphère industrielle. En effet, ils participent à la construction, par étapes, de la performance des PME dont on peut mesurer quantitativement les avancées, grâce à l'évaluation réalisée à la fin de chaque projet décrit. Les avancées qualitatives sont regroupées en fin de ce chapitre.

En **troisième chapitre (2.3)** nous traitons- Les politiques régionales de développement des PME : fragmentation ou continuité ? Après les « **politiques** » précédentes, actions publiques, présentant **les acteurs, les pratiques, les procédures et résultats des différents programmes**, nous nous interrogeons sur les « **politiques** », à savoir, **les contenus et orientations des politiques publiques** dédiées à la consolidation du système productif et plus spécifiquement au développement des PME. Dans quelle direction ont évolué les politiques publiques régionales, dans le domaine économique ?

Les préconisations, faites à partir de l'analyse des résultats des projets PMISTes du programme européen ADAPT 1996-1999 et du programme sous-traitance de « Nouvelle Donne » sont-elles en concordance, 10 ans après, avec les orientations du nouveau programme Dinamic entreprises, qui a pour objectif de toucher 1500 PME des Pays de la Loire à partir de 2006 ?

**Nous concluons cette deuxième partie, par un quatrième chapitre (2.4)** – Vers un nouveau paradigme des systèmes productifs. L'analyse de la matrice des phases du développement du système productif de la filière navale, replacée dans le contexte des mutations de son environnement à différents niveaux territoriaux et de l'agenda des dispositifs successifs dont cette filière a bénéficié, introduit un nouveau paradigme productif qui vient bousculer les politiques publiques régionales.

## 2.1 – L'ETUDE DE CAS DU GENIE NAVAL DE SAINT-NAZAIRE

Elle comporte 3 sections.

**La section 2.1.1** présente d'abord **le parcours professionnel d'un dirigeant de la navale nazairienne**. Nous découvrons le sens donné à une stratégie de développement territorial d'un système productif, dans le cadre d'une « gouvernance patrimoniale » qui prépare sa réorientation.

**La section 2.1.2 – La structuration progressive de l'entreprise étendue** - fait l'état des lieux du bassin d'emploi nazairien qui commence à s'engager et à s'organiser collectivement vers une gouvernance par projets, pour faire face aux nouvelles données des réorganisations des Chantiers.

**La section 2.1.3 - Début du millénaire ; les nouvelles problématiques industrielles** - aborde la troisième génération de l'industrie portuaire. L'entreprise étendue s'organise avec le développement des fournisseurs. On assiste à la diversification et au maillage des compétences des sous-traitants à travers le Pôle Marine.

### 2.1.1 Les grandes étapes (1960-2000) d'un parcours de vie territoriale d'un dirigeant de la Navale.

A la tête des Chantiers de l'Atlantique se succèdent des hommes dont certains laissent des empreintes importantes, à l'occasion de contextes exigeant de faire prendre des virages majeurs à cet outil de production. C'est le cas de Jean-Noël d'Acremont.

Nous traitons ci après les étapes de son parcours (211.1) et le sens donné à un parcours territorial (211.2).

#### 211.1 Les étapes du parcours de Jean-Noël d'Acremont (JNA)

JNA se dit « programmé » pour poursuivre la carrière de son père, directeur d'un chantier de construction navale à Rouen. Ce Chantier de Normandie dépendait des Chantiers de Penhoët nazairiens qui représentaient alors la Mecque de la construction navale.

En sortant de Polytechnique, lorsqu'il rentre aux Chantiers en 1959, il est profondément marqué par la fermeture du Chantier de Normandie, suite à l'arrêt des subventions de l'Etat.

Après avoir suivi une formation à l'Ecole d'Application de Génie Atomique (les Chantiers avaient un projet de pétrolier à propulsion nucléaire), il demande à intégrer le premier échelon de matelot, pour comprendre la condition ouvrière, puis gravit les différents échelons ouvriers pendant un an. Déjà fortement conscient de la culture ouvrière de la construction navale, il constate alors la fierté des ouvriers vis à vis de leurs qualifications professionnelles, mais aussi la pression à laquelle ils sont soumis pendant les périodes de conflit. Il observe également la



difficulté du rôle du chef d'équipe face à ses subordonnés rebelles et impitoyables pour peu qu'il ne soit pas à la hauteur, enfin l'hostilité générale des ouvriers à l'égard de visiteurs déambulant en costume cravate dans les ateliers et dont la visite n'a pas été annoncée.

Dans son cursus et dans les différentes fonctions qu'il a assurées, il s'affirme plus intéressé par le social que par la technique. Le vécu de la souffrance de son père obligé à fermer le Chantier de Normandie et son expérience du terrain ouvrier, sont deux éléments déterminants pour sa compréhension des conflits sociaux qui secouent régulièrement l'entreprise. Ils le conduisent à renover le climat social, en rééquilibrant les pouvoirs respectifs des syndicats et de l'encadrement.

Jusqu'en 1976, forts de la prospérité de l'entreprise, basée sur la construction de pétroliers géants, les leaders syndicaux bénéficient d'un pouvoir hypertrophié. La politique de la direction consiste alors à acheter la paix sociale à grands coups d'accords d'entreprise, négociés tous les ans entre la direction générale parisienne et les leaders syndicaux locaux

En 1976, à la suite de la guerre du Kippour, le marché des navires pétroliers, central dans la construction navale mondiale fléchit brutalement et la diversification vers la construction de méthaniers ne peut équilibrer ces pertes de commande.

(La reconversion en 1985 de l'entreprise dans la construction de navires de croisières, avec l'acceptation d'une commande aux conditions difficiles de prix, de délais, et d'une technologie différente de celles des navires de charge, a été anticipée)

En 1981, JNA participe à un séminaire organisé par le Centre d'Etudes des Entreprises sur le thème du management social et des jeux de pouvoir au sein de l'entreprise, qui confirme ses intuitions concernant la place que doit assumer l'encadrement pour faire face à de nouveaux défis. Alors responsable du secteur de production, il organise des formations au management destinées à l'ensemble de l'encadrement ainsi qu'un système structuré pour répertorier toutes les informations pouvant intéresser le personnel qui sont ensuite disséminées par chaque cadre dans son secteur. Ces dispositions privent les syndicats du monopole de l'information.

Enfin pour ouvrir l'entreprise au monde extérieur et en particulier à la ville, la décision est prise d'investir dans des structures municipales, telles que le Centre d'Initiatives Locales (CIL) visant à favoriser la création d'entreprises. Des opérations portes ouvertes sont également organisées pour permettre à la population de visiter les spectaculaires paquebots construits aux Chantiers. JNA prend, par ailleurs la présidence de l'IUT de Saint-Nazaire, ce qui permet de développer les contacts avec le milieu formation/ recherche.

La réorganisation des chantiers qui a suivi, les cercles de qualité mis en place permettant au personnel de s'exprimer sur ses conditions de travail, mobilisent alors l'encadrement pour

moderniser un management chargé d'impulser avec leurs équipes une nouvelle dynamique aux Chantiers.

En 1983, quand il prend la direction des Chantiers, il accélère la transformation de l'entreprise, en créant un comité de direction pour l'accompagner dans sa tâche. Les syndicats sont invités à dialoguer directement avec les hiérarchies des différents secteurs de l'entreprise.

En 1985, à l'acceptation de la commande du Sovereign of the seas, il prend l'initiative de présenter à l'ensemble du personnel, le défi que constitue la construction de ce paquebot. Cette initiative d'un nouveau mode de dialogue avec le personnel est ressentie comme une marque de considération. La motivation du personnel autour d'un objectif commun (la livraison du paquebot en temps et en heure) avait changé l'ambiance.

En 1989, un nouveau conflit social qui ne porte pas sur des revendications majeures se généralise.

La Direction fait alors appel à un professeur de psychologie sociale de l'Université de Nantes qui réalise une enquête et s'engage à en restituer les résultats à l'ensemble du personnel. Cette enquête permet de tirer deux leçons : l'autorité de l'encadrement a été à ce point renforcée qu'il en a parfois abusé et le personnel considère que ses représentants ont été disqualifiés de manière inacceptable. Les pouvoirs de l'entreprise – ceux de la direction, de l'encadrement et des syndicats- sont donc rééquilibrés une nouvelle fois à partir de 1990. Les syndicats sont mobilisés autour des questions d'intérêt collectif (logistique, conditions de travail, transport, grilles de classification...). De son côté, la direction poursuit son effort d'information du personnel.

En 1992, 1993, quand les Chantiers sont en position plus difficile, JNA a pour projet de promouvoir les entreprises périphériques, en les aidant à diversifier leur marché et à se muscler sur le plan du management.

Par ailleurs, pour que Saint-Nazaire sorte de sa monoculture, il implique les Chantiers dans la ville. Ils sont déjà depuis 1985, membres fondateurs du CIL (Centre d'Initiatives Locales, outil d'aide à la création associant tous les partenaires compétents dans le domaine). Les Chantiers participent à la création de l'APRETTTS (dont la mission de favoriser le transfert de technologie, en mettant en place des actions entre les différents acteurs, permet de regrouper les compétences locales et de générer un maximum de relations entre ces partenaires). Par ailleurs JNA appuie le développement de l'Enseignement Supérieur, déjà initié par le Président Volkoff de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Saint-Nazaire.

En 1997, il prend sa retraite des Chantiers dont il était le Président Directeur Général et est élu Président de la CCI de Saint-Nazaire qu'il quitte fin 2004.

En dehors de ce parcours nazairien, déjà bien rempli, on le retrouvera, au niveau départemental, de 1991 à 1993 à la présidence du SIMEECLA (Syndicat des Industries Métallurgiques) et de 1996 à 1998 à l'AFPI, comme Président du système de formation professionnel du patronat.

Au niveau régional, il garde après 2004 différentes présidences dont Atlantech (Groupement d'intérêt public sur la promotion de l'Enseignement Supérieur en Pays de la Loire), Univaloire (Association pour la valorisation de la recherche en Pays de la Loire), qui apporte aux entreprises les activités en recherche des Universités d'Angers, le Mans et Nantes, de l'Ecole des Mines de Nantes et de l'Ecole Centrale de Nantes.

## **211.2 Le sens donné d'un parcours territorial**

***Lors de son interview en septembre 2004, Jean Noël d'Acremont précise le sens donné à cette dynamique territoriale de développement d'un système productif et en livre les principales clefs qui sont précisées, tout au long de la troisième partie de cette thèse.***

### ***L'implication des grands acteurs en dehors de toute idéologie***

« Quand tous les grands acteurs sont concernés, on peut développer un véritable consensus et commencer à faire changer les choses ». « Sur le plan politique, il n'y a eu aucun problème idéologique. Ces acteurs partageaient les mêmes valeurs, une même éthique sociale »

### ***La rencontre de milieux diversifiés, dans le respect des cultures***

« Saint-Nazaire ville ouvrière avait une culture ouvrière qui a certes sa noblesse. Aujourd'hui cela a évolué vers un équilibre sur le plan culturel où de nombreux milieux se côtoient, chercheurs, enseignants, patrons de PME, qui ont pignon sur rue, qui peuvent parler, qui sont connus ».

« La culture nazairienne très industrielle est caractérisée par un souci de résultats, un souci d'améliorer ce qui existe avec l'appui de Plans de progrès ».

### ***Les PME véritables acteurs du développement***

« On ne s'est pas seulement dit, il faut remonter le niveau de formation technique et général des salariés et faciliter l'accès des entreprises à la recherche et la technologie, mais il faut surtout diversifier les marchés et renforcer les capacités managériales des PME ».

« Aujourd'hui la maturité du tissu économique des PME/PMI de notre bassin d'emploi, acquise grâce aux différentes initiatives menées depuis de nombreuses années, ne se compare pas à l'immaturité qui existait il y a une vingtaine d'années où l'on avait uniquement des entreprises, pour l'essentiel accrochées à l'activité des grands donneurs d'ordre. A la question : que va faire comme dégâts la baisse d'activité en 2004 de la construction navale ? On a l'impression que ce qui se passe se passe, moins mal que ce que l'on pouvait craindre. Aujourd'hui les entreprises du bassin d'emploi résistent mieux que dans les crises précédentes ».

« Le Pôle Marine aboutit aujourd'hui à la création d'une association par des dirigeants de PME. Son avenir dépendra des leaders qui vont sortir ».

### ***Des impulsions à initier, pour faire travailler les gens ensemble***

« La politique des Chantiers, depuis 1987, a essayé de limiter à 30% la part du chiffre d'affaires des sous-traitants. On retrouve l'idée d'orientation à la diversification, pour faire face à une éventuelle fermeture des Chantiers ».

« La CCI a apporté un soutien logistique pour aider les patrons de PME à élaborer des projets de diversification et mettre l'accent sur leurs capacités de management ».

« Une impulsion a été donnée par les programmes STRIDE, FRADE animés par la CCI pour que les patrons puissent se payer une réflexion sur leur projet et sur les compétences à intégrer dans les domaines technique, commercial et à l'international ».

« La municipalité Batteux ou son représentant ont été extrêmement efficaces pour l'aide à la création du CIL, de la DDRN (bureau d'étude du développement de Saint-Nazaire).

Tous les acteurs se rencontrent au sein de l'APRETTTS. Ils sont porteurs du programme STRIDE et de la Création de l'ICI (Institut de Créativité Industrielle) pour lesquels les Chantiers ont délégué James Millot. ***Ces programmes ont été de véritables moteurs du développement des PME*** ».

## **2.1.2 La structuration progressive de « l'entreprise étendue » et son environnement**

### **212.1 La problématique de l'industrie nazairienne**

***La première génération de l'industrie portuaire s'organise en grappes de sous-traitants, autour d'un dominant sectoriel, sans accès au potentiel de développement technologique régional.***

Après les trente « glorieuses » de 1945 à 1975 se profilent les 20 « calamiteuses » de 1975 à 1995 qui toucheront Saint-Nazaire successivement fin 70 et début 90

Après la reconstruction de la ville détruite à 90% par la guerre, l'activité navale est devenue dominante avec 12 000 employés. Elle est accompagnée par de multiples petites entreprises travaillant, pour beaucoup d'entre elles, sur le site des Chantiers et à bord des bateaux et bien souvent exclusivement pour eux. Ces entreprises sous-traitantes sont les premières touchées dans les périodes cycliques des fluctuations de marché et de raréfaction de commandes.

A partir des années 70, les Chantiers de l'Atlantique se sont tournés vers la construction de pétroliers et de méthaniers. La fin de cette décennie sonne l'heure de la récession. Le tissu industriel perd 10.000 emplois et le taux de chômage atteint 20%.

Si les Forges de Trignac (dont l'histoire est intégrée en troisième partie, comme facteur d'émergence de la métallurgie départementale) semblent obéir parfaitement aux logiques de Max Weber : industrie localisée en fonction des coûts d'approvisionnement et de la proximité du marché, il en est autrement des Chantiers dépendant de matières premières et de marchés internationaux ainsi que des marchés nationaux de la défense.

Par ailleurs ***la construction d'un bateau - création d'un prototype*** - ne peut s'inscrire dans la classique démarche fordienne des entreprises qui fabriquent des grandes séries où les processus opératoires sont bien codifiés dans des gammes de fabrication.

Dans la Navale, la logique de savoir-faire s'oppose à la logique de la spécialisation du travail. Les ouvriers des chantiers s'appellent encore « compagnons ». Ce terme, issu des anciens chantiers de marine, fait référence au savoir-faire des artisans spécialisés regroupés en corporations de métiers, préfiguration de « grappes » de petites entreprises et d'un Système Productif Local (SPL) d'entreprises sous-traitantes gravitant autour d'une ou plusieurs grandes entreprises, donneurs d'ordres (GDO).

Pour faire face aux marchés fluctuants de la Navale, aux besoins de limiter les coûts de personnel et à la réduction consécutive des emplois dans les périodes de sous-activité, les **Chantiers de l'Atlantique externalisent une partie de plus en plus importante de leur capacité productive**, mais aussi de leurs activités de services.

Les Chantiers évolueront progressivement de 50 à 70%, voire 80% d'externalisation de leur potentiel de travail.

**Les PME deviennent** ainsi un « **élément mécanique** » de **régulation de l'emploi** se traduisant alors territorialement par une baisse de la taille moyenne des entreprises et lors des périodes de sous-activité par une mortalité cyclique des plus petites d'entre elles.

**Le développement et la pérennisation de ces entreprises sous-traitantes deviennent des enjeux d'autant plus importants, qu'il s'agit d'accompagner une rationalisation de l'outil de production des Chantiers de l'Atlantique.**

Conscients, pour le devenir des Chantiers, des risques d'une externalisation sans accompagnement des PME, ces derniers vont s'impliquer de plus en plus dans le développement local, avec les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI), la Ville, les systèmes éducatifs et avec les autres grands de la région (Elf, Airbus...) dans **l'objectif de diversifier les marchés et de renforcer la capacité managériale des PME.**

Dans la section 2.12 nous abordons la structuration progressive de l'entreprise étendue à travers 4 sous sections.

212.2 - L'état des lieux, du bassin industriel de Saint-Nazaire

212.3 - Les années 1990 : la structuration de l'environnement du système productif local.

212.4 - L'organisation interne des Chantiers

212.5 – La création du Système Productif Local : SPL Génie naval de Saint- Nazaire

### **212.2 L'état des lieux, du bassin industriel de Saint-Nazaire**

Dans « La technologie aux portes des PME », François-Xavier Marquis (1996), alors responsable Industrie à la CCI de Saint-Nazaire (avec comme Directeur Jean Haentjens, que nous retrouvons en 2003, comme Directeur de la DDRN - Délégation au Développement de la Région Nazairienne), nous brosse, en point 1, un état des lieux du système productif nazairien et de son évolution de 1985 à 1990. Il analyse, en point 2, les résultats d'un audit des différentes « structures de transfert » intervenant dans le cadre du développement des relations entre les centres de savoir et les entreprises, audit commandé en 1991 par la Région des Pays de la Loire. Suite aux enquêtes et audits de terrain auprès des entreprises de la circonscription

de Saint-Nazaire, il détaille **les besoins technologiques réels de ces PME** et explique, en point 3, pourquoi et comment se sont créées les interfaces entre elles et leurs environnements, initiant les premières coopérations entre les acteurs locaux.

### 1. **L'activité industrielle du bassin de Saint-Nazaire**

De 1985 à 1990, l'activité économique de Saint-Nazaire a progressé de 15%, entraînant une diminution sensible du chômage. Après une forte croissance entre 1985 et 1988, l'emploi stagne de 1988 à 1990.

Le tissu industriel nazairien repose sur **6 activités principales** dans le sens de la nomenclature INSEE :

- **Industries navale, aéronautique et automobile**
- **Construction mécanique**
- **Industrie des métaux**
- **Energie**
- **Construction électrique, électronique**
- **Chimie, caoutchouc, plastique**

Si l'on exclue l'énergie qui représente un domaine spécifique et la chimie, caoutchouc, plastique qui participe seulement pour la partie matériaux composites, les 4 autres principales activités participent à la base industrielle d'un ensemble de produits et de métiers regroupés sous l'appellation : « *fabrication des matériels de transport* ».

Au sein de ce groupe, les entreprises « utilisatrices » (industries navale, aéronautique et automobile) représentent un poids d'emploi équivalent à celui du groupe « fournisseurs » (construction électrique et électronique, industrie des métaux, construction mécanique auxquels on pourrait ajouter la partie plasturgie de l'activité « chimie, caoutchouc, plastique »).

***L'ensemble du groupe « fabrication de matériels de transport » constitue 80% de l'emploi industriel et représente bien le métier traditionnel du bassin concerné.***

En termes d'évolution, cet ensemble d'industries a bien réagi depuis 1985.

Ce dernier constat révèle une solidité apparente du tissu industriel. Pour l'observateur averti, *trois indicateurs sont cependant préoccupants au regard du développement économique du bassin :*

- **Une pénurie de structures moyennes**
- **Une taille des entreprises en diminution**
- **Un solde création/cessation d'entreprises négatif**

La solidité d'un tissu industriel repose en grande partie sur les entreprises moyennes (200 à 500 personnes). Outre le fait qu'elles sont structurées, les entreprises de taille intermédiaire jouent un rôle sur le tissu local, autant par le taux de sous-traitance qu'elles génèrent que par leur dynamisme export ou leur capacité de diversification.

Ce manque d'entreprises moyennes, sur le bassin d'emploi de Saint-Nazaire, est d'autant plus préoccupant qu'au cours des années 1985 à 1990, ce sont les petites entreprises (moins de 50 personnes) qui se sont renforcées au détriment du groupe des 50 à 500 (passant de 32 employés par établissement en 1985 à 29 en 1989). Cette moyenne du bassin d'emploi en 1989 de 29 employés par établissement est à comparer aux 133 sur le plan national. Si l'on exclut les grands groupes, la moyenne pour les PME locales est de 17 personnes (contre une moyenne nationale de près de 51).

Par ailleurs on enregistre dès 1988, une augmentation des cessations d'entreprises qui arrive en 1990 à contrebalancer les créations. 1988 correspond à la fin d'un cycle de croissance et par delà ce phénomène, la diminution des personnels au sein des grands groupes amène toujours un accroissement de la volonté de créer, le plus souvent incité par des programmes d'aides financières : le nombre et le taux d'échecs s'en trouvent directement accrus.

La fragilité du tissu technique local est donc importante. Pendant la période la plus forte de la crise de 1992/1993 qui va suivre, il sera évident que **la technicité devient un élément majeur de la capacité de résistance des PME à la crise**. Si les gains de productivité ont comme ailleurs, correspondu pendant un temps à une régulation mécanique, par le transfert d'une main-d'œuvre coûteuse dans les grandes entreprises, vers une main d'œuvre meilleur marché dans les PME, les gains de productivité ne se réaliseront désormais que par une amélioration de la technicité.

***L'industrie après avoir marché derrière un ou deux leaders doit apprendre à vivre aux côtés de ceux-ci et donc intégrer les compétences et structures nécessaires.***



## **2. Le dispositif régional de transfert technologique en Pays de la Loire et les besoins effectifs des PME.**

Les données de l'étude fournie en 1991 par DMS Conseil au Conseil Régional, outre le fait qu'elles concernent une zone où est inclus le bassin étudié, montrent l'écart qui existe entre, d'une part le nombre de structures, les montants financiers, les moyens humains, et d'autre part, les résultats quantifiables observés.

La formulation des résultats montre bien que l'on se situe principalement dans des logiques de valorisation de la recherche ou des transferts officialisés par des fonds publics. Ces démarches vont s'opposer à des logiques de valorisation territoriale. ***Au regard des contraintes du développement local, force est de constater que le dispositif de transfert, tel qu'organisé, ne peut pas intervenir sur le bassin concerné.***

Sur l'ensemble de la région, une première analyse brute des trois formes d'aides retenues permet de voir que les 138 dossiers de CORTECH (embauche de techniciens), CIFRE et ANVAR (embauche de chercheurs), instruits favorablement, représentent une moyenne de trois dossiers par an et par département (période 1989/1993). Rapportés au bassin d'emploi de Saint-Nazaire, ce sont au total moins de 5 dossiers qui ont été instruits sur les quatre années concernées.

En se limitant à une cible potentielle au niveau régional de 400 entreprises définies par leur capacité de recherche & développement, et en se positionnant de facto, sur une problématique de valorisation de la recherche avec 350 personnes identifiées comme des acteurs apparents du transfert, il apparaît certain que seule une dizaine d'entreprises locales, sur le bassin de Saint-Nazaire, pourrait être concernée. ***Ce type de réponse et de moyens sollicités ne répond en aucun cas aux besoins de terrain exprimés par les PME.***

L'effort porté, par les pouvoirs publics, pour le développement technologique des PME au début des années 1980 en France est considérable. Ces actions sont développées dans une logique permanente de la diffusion de l'offre, et de l'accompagnement de ceux censés savoir, vers les entreprises qui sont présumées ne pas savoir.

Les pouvoirs publics nationaux semblent ignorer ce que veut dire un tissu productif constitué à 95% de PME comme à Saint-Nazaire.

Dans ce contexte, il a semblé indispensable de tenter une politique de développement technologique des PME reposant sur une approche plus pragmatique, en partant du terrain et

de la ***prise en compte des besoins individuellement exprimés par les petites et moyennes entreprises.***

La CCI de Saint-Nazaire met alors en place une série d'enquêtes et d'audits qui vont s'étaler sur les années 1991/1992/1993, au moment le plus fort de la crise économique.

Le principe choisi, dit de « poupées russes », met en place une succession de panels de plus en plus restreints au fur et à mesure de la précision des questions.

1. 400 entreprises sont choisies par un groupe d'experts sur la zone administrative de Saint-Nazaire.
2. 230 sont présélectionnées suite aux premiers contacts assurés par les conseillers de la CCI.
3. 100 sont auditées par une équipe extérieure à la CCI, dans le but de faire ressortir les besoins globaux.
4. 120 de ces 230 entreprises, sont par la suite interrogées par mailing pour qualifier leur demande technologique.
5. Parmi ces dernières, 40 ont bénéficié d'un audit.

***Concernant les réels besoins technologiques du bassin industriel***, l'analyse globale des résultats de l'étude menée par la CCI de Saint-Nazaire auprès de 130 entreprises, dont les 40 auditées plus précisément, a eu pour but de ***hiérarchiser les lignes directrices de la demande pour mettre en place les actions générales du programme de développement technologique du bassin d'emploi.***

Il ressort des réponses de ces entreprises que :

- *Elles expriment une forte demande technique*
- *Elles recherchent des compétences simples et pratiques*
- *Les laboratoires publics leurs sont totalement inconnus : seules les formations sont identifiées*
- *Le niveau de formation nécessaire est, au plus, technicien (Bac+2)*
- *Les stagiaires pourraient être un bon outil, s'il y avait un meilleur suivi*
- *Les aides financières sont médiocrement perçues et apparaissent plus comme une valorisation de l'organisme qui les attribue que comme une valorisation de l'entreprise réceptrice*
- *L'information ne semble pas prioritaire : l'entreprise n'aurait pas les moyens humains de la gérer, même si elle avait les moyens financiers de l'acquérir.*

### **3. Les premières coopérations des acteurs locaux pour favoriser et accompagner la création d'entreprises**

Pour faire face à la suppression programmée aux Chantiers, en cinq ans, de 4 000 emplois, un programme d'action a été lancé dès 1984-1985 pour valoriser les atouts locaux et ouvrir le bassin d'emploi.

Sur le modèle d'une structure fonctionnant à Alès, une première association, **le Centre d'Initiatives Locales (CIL)**, est créé en 1985 par les Grands Donneurs d'Ordres, la Chambre de Commerce et d'Industrie, la Ville, qui mettent en commun des idées et des moyens financiers. De nombreux outils sont mis en place : une pépinière d'entreprises, des prêts d'honneur, des aides aux conseils et à la prospection, des moyens de secrétariat, des études de développement et un service dédié à l'immobilier d'entreprise. Le CIL se révèle bien adapté à la création de PME de moins de 10 salariés.

Compte tenu de la nécessité de travailler également sur des projets de moyenne envergure, une seconde structure se crée en 1989, **le Comité d'Industrialisation du Bassin d'Emploi (CIBE)** qui associe les partenaires du CIL, la DRIRE (Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement), une société de capital-risque. Un guichet unique CIL-CIBE s'ouvre pour traiter l'ensemble des dossiers. Il s'agit essentiellement de projets industriels, à de rares exceptions de projets dans les commerces ou les services.

***Mais ces premières coopérations sont à consolider pour renforcer le développement technologique à Saint-Nazaire. Ils rejoignent ainsi les préoccupations issues des Districts Industriels : « La proximité ne vaut rien si elle n'est pas animée ».***

Le vide structurel existant entre les entreprises et les centres de savoir interpelle. Dans cette société où les systèmes d'information sont vitaux, on constate depuis le début des années 80, quelle que soit l'histoire du territoire concerné, que la demande technologique émerge de plus en plus.

Encore faut-il savoir se structurer pour toucher les acteurs qui en ont besoin.

#### **212.3 Les années 1990 : la structuration de l'environnement du système productif local.**

La force du bassin d'emploi de Saint-Nazaire est d'avoir accepté le constat préalable de décalage entre offre et demande technologique et de s'être engagé dans une nouvelle politique.

Une nouvelle génération de l'industrie portuaire se construit dans le cadre de cette rupture de politique et de philosophie vis à vis des sous-traitants. Elle constitue graduellement un Système Productif Local (SPL).

Les structures créées dans le bassin de Saint-Nazaire et leurs acteurs apprennent donc à combiner des externalités positives, fonctionnant avec des instruments souples.

Nous traitons :

1 - l'APRETTTS

2 – la création de l'ICI

**1. L'APRETTTS (Association pour la Promotion de la Recherche et du Transfert de Technologies)**

Créée en 1990, l'APRETTTS constitue l'élément de cohésion qui permet de rapprocher les mondes des universités, des écoles d'ingénieurs, de l'IUT et des PME.

Ses fondateurs souhaitent sensibiliser les petites entreprises et former les principaux acteurs concernés au transfert des technologies (responsables d'entreprises et enseignants-chercheurs), valoriser les stages d'étudiants dans les PME, et structurer une analyse précise du bassin d'emploi en offre et demande de transferts de technologies.

***Pour favoriser ce transfert de technologie, l'APRETTTS a donc pour mission de mettre en place les actions nécessaires entre les différents acteurs selon quatre axes :***

- ***L'information,***
- ***La formation,***
- ***La coopération,***
- ***Le développement.***

En s'appuyant sur ***quatre thématiques :***

- ***L'électricité,***
- ***Les matériaux, la mécanique,***
- ***Le génie des procédés,***
- ***Le génie civil.***

***L'APRETTTS*** assure la coordination d'un ensemble d'actions, afin de générer le maximum de contacts, d'échanges et de réalisations entre partenaires : c'est un ***outil de développement technologique endogène.***

Progressivement les différents partenaires vont s'éloigner des grands préceptes du transfert pour ne s'intéresser qu'à la notion de flux. Il s'agit, avant tout, de mettre en place des collaborations entre les entreprises et les centres de savoir, quel que soit le niveau de la prestation recherchée. Ainsi ce sont les centres de formation qui se trouvent au centre du dispositif en lieu et place des centres de recherche. De même, par delà les écoles d'ingénieurs ou IUT, on se rend vite compte que le lycée devient une pierre angulaire du dispositif.

Il ne faut pas oublier que les chefs de travaux des lycées techniques sont fréquemment en contacts informels de proximité (souvent construits à partir de liens familiaux ou de liens scolaires antérieurs), avec les techniciens des entreprises pour leur rendre des services lors de besoins de petites séries ou de fabrication de pièces spécifiques. Ces demandes représentent pour les élèves des études de cas réels.

La formalisation et l'officialisation de ces coopérations viennent, de ce fait, valoriser ces pratiques et les développer de façon pérenne.

L'APRETTTS, structure de réflexion, de concertation et de propositions, fonctionne d'abord avec l'appui de la mission nationale de FRADE (développement technologique à vocation d'aménagement du territoire) de la DATAR, puis à l'aide des fonds européens STRIDE (développement technologique à vocation territoriale). Elle crée, grâce à ce dispositif, et à ces fonds publics ***une structure opérationnelle pour le transfert de technologies***.

***Elle est animée par une majorité d'industriels. La Présidence est assurée par l'un d'entre eux et en premier par le PDG des Chantiers de l'Atlantique.*** Les membres de l'APRETTTS sont les établissements d'enseignement supérieur (Université – IUT- Ecole d'ingénieurs - ESA-IGELEC), les entreprises (Grandes entreprises, Etablissements et PME), les structures de développement (CCI, DDRN, ADERET- Association de Développement de la Recherche et de la Technologie, Pôle productique).

Le budget du programme STRIDE est financé par l'Union Européenne et les contreparties locales exigées par la Commission Européenne, dans le cadre du principe d'additionnalité, sont des mises à disposition de personnels.

L'APRETTTS introduit une culture d'innovation technologique et permet ainsi de faire évoluer les PME les plus dynamiques afin que l'offre et la demande technologiques coïncident mieux.

## 2. La création de l'ICI

A la suite de l'expérience de la cellule Proto de Chambéry, les acteurs des structures CIL, CIBE, APRETTTS créent en 1994 l'ICI, Institut de Créativité Industrielle.

La DATAR, le Lycée Aristide Briand, l'IUT de Saint-Nazaire et l'Ecole d'ingénieurs ESA-IGELEC nazairienne, sont associés au projet.

L'ICI permet des interconnexions entre les entreprises, les étudiants et les enseignants. Dans son budget de fonctionnement, les ressources provenant des contrats avec les entreprises atteignent 2/3 du financement, et 1/3 est assuré par des financements européens, notamment par le FEDER (Fonds Européens de Développement Régional). Chaque promotion regroupe une vingtaine d'étudiants du niveau BTS ou DUT dans une dizaine de spécialités technologiques. La durée des études d'une année, peut être portée à seize mois afin que les étudiants puissent terminer leur projet et que l'ICI délivre un diplôme universitaire, suite à la présentation du projet. La structure ne comprend que trois permanents (directeur, directeur-adjoint, secrétaire-comptable) et fonctionne avec les compétences du lycée et de l'IUT.

**La formation dispensée à l'ICI** comprend une partie théorique de 400 heures, et une partie pratique de 800 heures, fondée sur ***l'apprentissage d'une démarche de projet***. Un protocole a été élaboré dont les principales étapes sont : la naissance du projet, son lancement avec la constitution d'une équipe et la signature d'un contrat avec l'entreprise, l'étude de la faisabilité et le développement qui s'accompagne de l'élaboration d'un prototype.

### 212.4 L'organisation interne des Chantiers

La construction des *grands paquebots de croisières* s'amorce à la fin des années 80 avec le « *Sovereign of the sea* » (1987). Après ce pari gagné du retour à la construction de paquebots, le plan d'externalisation des Chantiers vers la sous-traitance est suivi d'un plan d'organisation interne *structuré autour de 5 métiers: coque métallique, énergie et fluides, électricité, peinture/anticorrosion, emménagement et conditionnement d'air*.

La maîtrise de l'ensemble des activités n'était plus possible dans l'organisation pyramidale, issue d'une logique taylorienne par fonctions (Achats, Production, vente, Finances, Ressources humaines...). Plus l'entreprise se développe, plus les niveaux de l'organigramme se renforcent, plus les services centraux sont éloignés des besoins du terrain, plus la perte en ligne de la communication est importante, entraînant démotivation, inefficacité des équipes, création

d'esprit de chapelle privilégiant l'intérêt particulier au détriment de l'intérêt général de l'entreprise.

***Les fonctions conception, planification, contrôle, exécution sont alors confiées à chaque groupe métier qui est amené à faire directement appel à des fournisseurs et sous-traitants.***

***La construction modulaire par blocs se renforce.***

La réalisation d'un navire, depuis la phase d'études jusqu'à sa livraison, est assurée par 5 spécialités complémentaires de groupe métier:

1 - *La spécialité Coque Métallique* a en charge la réalisation de toute la structure métallique en acier constituant le navire, c'est à dire la coque et toutes les superstructures métalliques en général, c'est ce qu'on pourrait appeler le « gros œuvre ». Cette spécialité est présente au stade des études de conception où sont réalisés les calculs de structure et les études hydrodynamiques, dans les ateliers de pré-préfabrication, préfabrication et évidemment au stade du montage.

2 - *La spécialité Energie & Fluides* réalise les études et le montage des systèmes et équipements de propulsion diesel, gaz ou vapeur, ainsi que la production et distribution des fluides.

3 - *La spécialité Electricité* est responsable des études, du montage et des essais pour la production et la distribution d'énergie électrique, l'informatique embarquée et l'électricité des équipements de navigation, de communication et de sécurité.

4 - *La spécialité Peinture / Anticorrosion* assure l'ensemble des peintures extérieures et intérieures des navires et les revêtements anticorrosion au cours des différentes phases de réalisation. Elle réalise les études, les approvisionnements et participe à la préparation des surfaces à peindre (grenaillage, ragréage....)

5 - *La spécialité Emménagements et Conditionnement d'air* réalise l'ensemble des aménagements des navires (cabines, salles de restauration.....) ainsi que les conditionnements d'air (climatisation, évacuation....).

**- La construction modulaire en blocs :**

**Le principe de base de la construction des navires est le montage par éléments préfabriqués.** Chaque navire est découpé en éléments dénommés blocs (de 40 à 60 blocs pour les paquebots), qui sont assemblés dans une forme de construction (ou cale sèche), selon un ordre établi en fonction de leur position dans le navire. Le montage par bloc offre des gains de productivité considérables par rapport à un assemblage du navire pièce par pièce.

La largeur des blocs de paquebots ne doit pas dépasser 32 m pour qu'ils puissent passer le Canal de Panama. Exemple de dimensions d'un bloc : hauteur = 5.4 m, longueur = 25.5 m, largeur = 18.7 m.

Les panneaux et indices : Les blocs sont eux-mêmes constitués de sous-éléments, les panneaux, réalisés par les ateliers de préfabrication. On regroupe généralement de 4 à 6 panneaux par blocs. Enfin, les panneaux sont découpés en indices correspondant à des types d'assemblage et aux ateliers destinataires.

A leur sortie d'ateliers, les panneaux sont assemblés sur une aire spéciale, l'aire de pré montage, pour former les blocs qui seront acheminés par un portique vers la forme de construction pour leur arrimage à bord du navire.

## **212.5 Système Productif Local : SPL Génie naval de Saint- Nazaire :**

**La réorganisation des sous-traitants des Chantiers de l'Atlantique pour profiter de la reprise et prévoir l'avenir.**

Le développement du Génie naval, qui vient de passer le cap difficile des années 91/92 /93, est à la base de ce SPL, sur un territoire de mono-industrie où les Chantiers dominent toujours la vie de Saint-Nazaire et de ses environs. **Nous sommes dans un système de sous-traitance avec un donneur d'ordre unique disposant d'un nombre limité de commandes, mais d'un montant considérable** (contrairement à l'automobile par exemple ou aux autres biens de consommation).

Soixante dix pour cent de la valeur produite sont sous-traités, et ce pour moitié en Loire Atlantique. Les sous-traitants de Loire Atlantique forment un milieu homogène. Chacun a une très bonne connaissance de ses concurrents et partenaires.



Les sous-traitants peu organisés, à tendance individualiste et souvent dirigés par des anciens des Chantiers voulant prendre leur autonomie, vont commencer à prendre conscience de leurs besoins technologiques et à s'appuyer sur leur environnement de formation et de conseil à travers les différentes initiatives lancées par les acteurs du développement .

- **En 1995** les Chantiers de l'Atlantique mettent au point **la charte de la sous-traitance** pour faire évoluer les sous-traitants. (Ils ne doivent pas dépasser 30 % de leur chiffre d'affaires avec les Chantiers).
- **En 1997**, la CCI de Nantes et de Saint-Nazaire lance le concept **"Nouvelle Donne"** permettant aux entreprises **"de bénéficier d'un diagnostic et d'établir un plan de progrès pour mieux répondre aux exigences des Grands Donneurs d'Ordre"**. Une quarantaine d'audits pilotés par la CCI sont ainsi effectués. Ce travail financé par le Fonds Social Européen (FSE objectif 4) vient renforcer la première approche des besoins technologiques des entreprises, qui a permis pendant quatre ans d'observer leur comportement, d'accompagner et de conseiller leur responsable.
- **Courant 1998 le programme CAP 21 est lancé par les Chantiers de l'Atlantique.** On peut résumer ses objectifs en trois points :
  - *Améliorer fortement la performance (notamment gagner 30% sur les coûts),*
  - *Devenir le leader mondial sur les paquebots,*
  - *Doubler le volume de production.*
- **Fin 1998, l'appel à projet SPL de la DATAR arrive au bon moment.**

Soucieuse de dynamiser ces systèmes d'articulation productive d'entreprises sur un territoire, la DATAR engage en 1997 une réflexion pour mener une politique d'appui aux PME. Son ambition : donner aux PME les moyens de dépasser leurs handicaps, d'enrichir leur offre en s'appuyant sur des ressources locales et des initiatives collectives.

Le Comité Interministériel d'Aménagement et de Développement du Territoire (CIADT) du 15 décembre 1997 officialise ce projet. Adoptant une démarche expérimentale, la DATAR choisit la formule de l'appel à projet dont le premier est lancé en novembre 1998.

**Forte de l'expérience menée à travers les actions STRIDE avec la mission FRADE puis de « Nouvelle Donne », la CCI répond à ce premier appel à projet de la DATAR.**

Les 60 premiers dossiers sélectionnés par la DATAR se sont vus attribuer 2,1 millions d'Euros au titre du Fonds National d'Aménagement et de Développement du Territoire (FNADT).

La sélection des dossiers, présentés aussi bien par des structures publiques que privées, s'est effectuée à partir de **3 critères principaux** :

- **Le nombre d'entreprises concernées et leurs perspectives de développement,**
- **Les « externalités positives » produites par le tissu local au bénéfice des entreprises (nouvelles formes de relations, environnement favorable à l'initiative économique, effet d'entraînement sur d'autres secteurs ou entreprises...),**
- **Les retombées en termes de production d'emploi.**

On remarque dans l'annuaire DATAR des appels à projets lancés en 1998, 1999, 2000 que les spécificités des territoires et de l'emploi des SPL sont précisées à partir des statistiques INSEE-SESSI qui ne prennent en compte que les établissements de plus de 20 salariés, sous-traitants et Grands Donneurs d'Ordres confondus !

A partir de cette restriction d'importance dans un bassin de très petites entreprises, les éléments retenus par la DATAR dans le secteur d'activités 351B (construction de navires civils) pour le SPL « Pôle de compétences en génie naval des PMI du bassin d'emploi Nantes Saint-Nazaire » sont les suivants :

Evolution de l'emploi du secteur sur la période 1993-2001 (SESSI):

	1993	1998	2001	93/98	93/01
Emploi du secteur sur le territoire	4324	3623	5120	-16%	18%
Emploi du secteur en France	6311	5729	6830	-9%	8%

Concentration du secteur sur le territoire selon les critères de spécialisation en 1998 et 2001 (SESSI)

	Emploi du secteur/ Emploi industriel du territoire	Emploi du secteur/ emploi du secteur en France	Nombre d'établissements de plus de 20 salariés
1998	25,8%	63,2%	3
2001	29,1%	75,0%	9

A partir des deux tableaux ci-dessus, la DATAR constate que la concentration du secteur de la construction navale sur le territoire est grande.

Saint-Nazaire est spécialisé dans les navires civils alors que les bateaux de plaisance sont construits en Vendée. Pris dans sa globalité, 46% du secteur de la construction navale en France sont localisés dans la région Pays de la Loire.

Le SPL de 1999 est constitué par les sous-traitants des chantiers navals. On compte alors à Saint-Nazaire 140 établissements fournisseurs et sous-traitants de la construction navale. Beaucoup d'entre eux ont été créés par les Donneurs d'Ordre.

On constate aussi que ce secteur a connu entre 1993 et 1998 une évolution moins favorable que le reste de la France.

Cependant, malgré le manque de statistiques au niveau national intégrant les moins de 21 salariés, pour la première fois, les caractéristiques du secteur de la sous-traitance sont prises en compte. Ils font ressortir « le Pôle Marine du génie naval de Nantes –Saint-Nazaire » un réseau spécifique par rapport aux entreprises leaders : Chantiers de l'Atlantique, Alstom Leroux, DCN Indret.

### **2.1.3 Début du millénaire : les nouvelles problématiques industrielles**

Une troisième génération de l'industrie portuaire s'organise avec l'entreprise étendue et le développement des fournisseurs (213.1 – points 1 et 2).

On assiste à la diversification et au maillage des compétences des sous-traitants à travers le Pôle Marine et le programme Cap Compétences (213.2).

Une nouvelle organisation est mise en œuvre aux Chantiers de l'Atlantique et dans le même temps on assiste à la concentration européenne des chantiers navals (213.3)

#### **213.1 Les Chantiers de l'Atlantique, leader de la construction de paquebots**

En un peu plus de trois ans, le constructeur naval est passé de l'état de chantier en difficulté promis à la réduction d'effectifs et aux plans sociaux, à celui de leader mondial de la construction de paquebots, métamorphose due en partie, selon Philippe Bouquet-Nadaud responsable des ressources humaines, à la mise en place d'un vaste plan de développement social.

Depuis le début des années 1990, le nombre des commandes ne cesse de diminuer aux Chantiers de l'Atlantique alors que la demande de bateaux au niveau mondial, est elle en progression constante. Et en même temps, la menace de la fin des aides des Etats européens devient de plus en plus concrète.

L'unique chance pour le chantier nazairien est donc de s'engager dans une nouvelle dynamique en procédant à une profonde mutation.

C'est pourquoi, en 1998, le nouveau PDG Patrick Boissier, a lancé un plan de relance particulièrement ambitieux, baptisé « **Cap 21** ».

Son objectif : abaisser de 30% les coûts de fabrication des navires. Il s'agissait de faire face à la concurrence de chantiers « essentiellement européens » tout en renonçant –sous pression de la Communauté Européenne- aux aides publiques.

**Cap 21** : Selon ses promoteurs c'est « une véritable révolution culturelle pour passer de « l'artisanat géant sur mesure, à une réelle industrialisation de petites séries en passant d'une production de deux navires par an à quatre à six navires par an ».

A cette période, poussée par les vents porteurs du marché de la croisière, la filiale d'Alstom voit ses carnets de commande se remplir : 17 paquebots à livrer avant 2005.

**Le plan de développement social élaboré en 1998 s'est concrétisé dès 2000 à partir de 7 axes de progrès :**

- *Augmentation de l'autonomie du personnel en créant des équipes autonomes et en resituant les managers dans leur rôle d'encadrement de proximité.*
- *Aménagement du temps de travail en améliorant la flexibilité (avec un passage en 2x8 de toute la production), la productivité, l'épargne-temps avec l'objectif de parvenir à la saturation de l'outil.*
- *Mise en place de formation au management, des échanges d'expériences et de pratiques et systèmes d'évaluation des performances et des résultats.*
- *Rééquilibrage de la pyramide des âges : embauche de 1 500 CDI (Contrats à Durée Indéterminée) et départs en préretraite progressive avec l'aide des pouvoirs publics.*
- *Renforcement du dialogue avec les représentants du personnel associés dès le départ à la « démarche de progrès ».*
- *Prise en compte de la prévention du risque d'alcool par une démarche pédagogique à base d'informations et de soutien.*

- *Amélioration de la logistique sociale notamment du système de restauration en « réduisant au maximum » les trajets lieu de travail-restaurant*

Entre 1998 et 2001, 2 200 embauches ont été réalisées aux Chantiers de l'Atlantique et plus de 4 000 créations d'emploi ont été générées chez ses co-réalisateurs.

La nouvelle politique Cap 21 lancée par la nouvelle direction des Chantiers de l'Atlantique en 1998 obtient 29% de gain en 1999. Les fournisseurs ont rogné sur leur marge et chaque direction a su générer des gains de productivité. Il semble difficile d'aller plus loin.

Il faut donc aller chercher des idées à l'extérieur. En pratiquant ce « benchmarking », les Chantiers prennent contact avec CEFORALP à Lyon, pour accompagner leurs nouveaux objectifs de Cap 21 + dans le cadre d'un projet nommé CAP Performance, financé par des fonds européens FSE objectif 3.

*L'histoire de ce transfert, de Rhône Alpes aux Pays de la Loire, en matière de savoir faire PMI est détaillée dans la troisième partie.*

### **1. L'entreprise étendue**

Les objectifs de **Cap 21+ des Chantiers de l'Atlantique** peuvent se résumer ainsi :

- + de fiabilité à tous les niveaux dans l'entreprise
- + de performance à tous les niveaux dans l'entreprise
- + de compétences à tous les niveaux dans l'entreprise
- + d'innovation à tous les niveaux de l'entreprise
- + de partenariat

Seuls seront retenus, comme fournisseurs et co-réalisateurs des Chantiers, les entreprises qui auront atteint les objectifs fixés dans Cap 21+ en s'engageant dans un Plan de progrès d'amélioration continue des performances en termes de coûts, qualité, délais.

***Le projet « Cap Performance » doit leur permettre de maîtriser la méthodologie et les outils de cette démarche d'amélioration des performances.***

Afin d'exposer la méthodologie de mise en œuvre opérationnelle des concepts et outils du développement dans le cadre d'une entreprise étendue, Mario Capraro (CEFORALP) s'est appuyé sur l'expérience du **projet Cap Performance**, dont il a assuré la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre, **au service des objectifs Cap 21+ des Chantiers**. Dans ce cadre, il a coproduit avec Gérard Baglin, professeur à HEC dans le département management industriel, « L'entreprise étendue et le développement des fournisseurs » paru en 2003 aux éditions Presse Universitaire de Lyon.

Diffusée à chaque entreprise participante au programme de Cap performance, selon l'obligation faite aux promoteurs de projets européens, cette publication fait état de l'action menée de 2001 à 2003 auprès de 80 entreprises, qui a touché directement 600 personnes.

Nous en avons retenu différents aspects :

- ***Le concept, les repères et la mise en œuvre de l'entreprise étendue.***

Pourquoi assiste-t-on depuis quelques décennies à un phénomène de désintégration verticale ainsi qu'à un mouvement d'externalisation d'activités périphériques au cœur de métier ?

Les marchés financiers qui jugent les entreprises sur leur retour sur immobilisations (RAO - Return On Assets) les amènent, pour diminuer leurs investissements, à ne conserver que les activités qui ne consomment pas beaucoup de liquidités.

L'externalisation touche en priorité la logistique externe, la maintenance, l'informatique, la comptabilité, la restauration....

Acheter au lieu de fabriquer, permet de transformer les frais fixes en frais variables, en évitant d'assurer le maintien d'une usine, des machines et de personnel que l'on est pas certain de charger à 100%. *La désintégration verticale consiste donc à recentrer l'entreprise sur le maillon de la chaîne de valeur où l'entreprise maîtrise le mieux ses facteurs de succès.* La même démarche est appliquée par les fournisseurs de premier rang aux fournisseurs de second rang et la pratique d'utilisation de l'intérim permet en cas de sous-charge liée à un gros client de ne conserver que les personnels dont le travail permettra de payer les frais fixes en attendant les futures commandes.

Dans les avantages de l'externalisation cités, cette publication retient que:

*Les partenaires de premier rang ou de second rang, s'ils travaillent pour plusieurs clients, ont une activité qui est moins sensible à la conjoncture, aussi bien pour la*

*conception que pour la fabrication. Du fait de leur spécialisation sur une gamme étroite de produits, ils peuvent être au meilleur niveau technologique. C'est le client final qui bénéficie de ce mode d'organisation déconcentrée.*

*Chaque métier a ses spécificités et ses traditions. Le fait de mélanger des populations ayant des contraintes et des attentes différentes peut rendre la gestion du personnel difficile, voire conflictuelle.*

*La visibilité des coûts est accrue. On connaît les factures des fournisseurs, alors qu'on a du mal à cerner le véritable coût d'une fonction.*

*Enfin, il est plus facile de « faire pression » sur un fournisseur extérieur pour qu'il baisse ses prix que de demander des efforts de productivité à un service interne.*

- **Vers une définition de l'entreprise étendue**

L'entreprise a traditionnellement un périmètre défini par la possession d'actifs. On peut concevoir maintenant une chaîne de valeurs verticalement intégrée, composée de multiples sociétés capitalistiquement, indépendantes mais liées à des objectifs partagés et des valeurs communes en utilisant par exemple le pouvoir de cohésion d'une marque ou d'un produit (un bateau par exemple).

« L'entreprise étendue peut se définir comme un ensemble d'entreprises qui travaillent pour des clients communs sous la conduite d'un décideur stratégique unique qui assure la cohérence de l'ensemble ».

Les intérêts de cet ensemble d'entreprises sont étroitement liés. C'est pourquoi on ne parle plus de fournisseurs, mais de co-traitants ou co-réalisateurs.

Le succès de l'entreprise étendue dépend de la performance de chacun des maillons de l'ensemble. Il importe donc d'établir des règles précises pour mettre en place une coopération aussi efficace que possible.

- **Coûts, qualité, délais sont les maîtres mots utilisés dans cette publication sur l'entreprise étendue**

➤ **La chaîne de valeur :**

Le coût de revient final du produit livré aux clients est un élément vital pour les commandes suivantes de paquebots.

Les Chantiers achètent 70% du coût de revient des produits livrés. Chacun des intervenants de l'entreprise se doit donc de *rechercher la minimisation de son coût complet, en éliminant tous les coûts provenant d'opérations sans valeur ajoutée et de coûts de structure sans véritable justification.*

➤ **La qualité :**

La qualité du produit est un élément essentiel de la performance et des traitements de non-conformité au fur et à mesure que l'on se rapproche du client final. *L'instauration des procédures issues de la norme ISO 2000 oblige à travailler avec rigueur.*

➤ **Les délais :**

La compétition entre entreprises se situe aussi dans le temps. Le *respect absolu des délais de réalisation est donc une contrainte majeure et exige de se doter d'outils de planification collaborative.* C'est ainsi que se développent les systèmes de gestion des données techniques (SGDT) qui permettent de partager des plans, des informations via des interfaces et d'enrichir des nomenclatures via des bases de données dynamiques. Les Systèmes de GPAO - Gestion de Production Assisté par Ordinateur et de Conception Assistée par Ordinateur- sont de plus en plus reliés à des Systèmes de Gestion Intégrée (SGI), qui permettent de maîtriser les processus et d'utiliser des systèmes collaboratifs pour la gestion des produits industriels.

***Les co-traitants participent à une « Supply Chain » dont les maillons ne peuvent être gérés de façon isolée.***

- **Pour les achats,** chaque participant a un pouvoir de négociation faible face à des fournisseurs externes souvent de grande taille. Pour bénéficier de meilleures conditions d'achats, le maître d'ouvrage est amené à *globaliser les besoins de ses co-traitants* pour avoir une puissance d'achat supérieure.
- **Pour les études,** celui qui a conçu un produit est le mieux placé pour le fabriquer. Le puzzle complexe des sous-ensembles conçus par *chaque co-traitant doit s'ajuster et les concepteurs collaborer entre eux avec des outils communs pour faciliter le dialogue.* Le « portail projet » sur un site internet regroupe l'ensemble des outils de CAO et de gestion des données techniques constituant ainsi une plate-forme virtuelle de développement où



*s'élabore la maquette numérique du produit.* Les revues de projet peuvent également s'effectuer à distance.

Les exigences en termes de coût, qualité, délai, innovation exprimées par les clients doivent être, aujourd'hui satisfaites par le maître d'œuvre et la satisfaction des clients repose donc pour une large part sur les performances des co-traitants.

Enfin, l'instauration de méthodes de « benchmarking » pour que les meilleures pratiques soient diffusées à tous les participants et le savoir accumulé par chacun partagé, est accompagnée corrélativement par la mise en place de contrôles de l'avancement des projets, avec contrôle de gestion et tableaux de bord.

## **2. Entreprise étendue, élargie ou entreprise « éclatée » ?**

Les Chantiers de l'Atlantique dépendent dès 1998 à 70% de leurs sous-traitants et fournisseurs. Chaque fois que le Donneur d'Ordres signe un nouveau contrat, il s'engage pour tous :

- *sur la construction d'un prototype construit en co-activité sur le site des Chantiers,*
- *sur les délais à tenir, les coûts à maintenir et la qualité à fournir.*

***L'entreprise étendue, entreprise réseau, « essaie » d'installer des « communautés d'intérêts ».*** Elle a à faire face à bien ***des obstacles de nature culturelle et psychologique,*** mais ***surtout d'ordre social*** qui ont été amplifiés par le contexte mondial et le volume exceptionnel de commande de paquebots à Saint-Nazaire dans les années 2000-2004 :

*Au décalage entre l'expérience de « la pratique du quotidien » du dirigeant de PME et du niveau de compétences techniques et de la logistique dont dispose le Donneur d'Ordres, se rajoute, **chez le patron de PME,** une suspicion naturelle dans le domaine économique, concernant **la crainte d'être dessaisi de leur savoir-faire et d'avoir à partager leurs gains.***

*Le fait d'imposer des outils communs à des entreprises très différentes en métier et en taille implique non seulement **une perte de liberté,** imposée, sinon volontaire dans bien des cas, mais aussi **de nombreux dysfonctionnements de l'interface entre le donneur d'ordre et le sous-traitant.***

*L'utilisation de ces outils communs, compte tenu de la différence de culture, de niveau de formation, de système d'organisation entraîne des dysfonctionnements, des erreurs,*

**des suspicions de mauvaise foi, voire du sabotage, entraînant des retards, de la non qualité et l'augmentation des coûts.**

La pratique du Donneur d'Ordres qui, à travers ses missions d'audit est en posture de détenteur du savoir et en capacité de se prononcer sur la performance des fournisseurs positionne **le fournisseur dans la posture de « présumé ne pas savoir »**.

**Le recours massif à l'intérim et à la sous-traitance a ses limites.** Cette pratique « en cascade » sur laquelle a reposé parfois, en pleine surchauffe, l'organisation des Chantiers de l'Atlantique consiste à s'adresser à un premier fournisseur qui lui-même s'adresse à un deuxième fournisseur auquel il confie une partie du travail imparti, lequel ne pouvant faire face à cette commande sous-traite à son tour etc.... Cette pratique a pu, dans certains cas, porter préjudice à toute la chaîne de production par le manque de qualité des prestations assurées et la conséquence de retards accumulés.

La série d'entretiens menés à l'extérieur des Chantiers de l'Atlantique, auprès d'employés des Chantiers, de syndicalistes CGT (qui ne sont plus majoritaires au sein des Chantiers de l'Atlantique depuis décembre 2005), d'ouvriers grévistes filmés dans « Un monde Moderne (sorti en 2005) » par Sabrina Malek et Arnaud Soulier, lors de la construction du Queen Mary 2 contribue à « pointer » des nouvelles organisations du salariat : **l'évolution du corps social, les responsabilités qui se diluent, la fragmentation des équipes de travail, les différents types de contrats pour un même travail, la précarisation du travail, l'afflux de travailleurs de multiples nationalités, les conséquences d'une pratique d'intérim successifs pour des salariés de Saint-Nazaire.** Ces derniers mieux payés et pensent-ils plus libres sont piégés à long terme par ce type de statut précaire qui ne leur permet pas, par exemple, d'accéder à des prêts pour construire leur maison.

**Le mouvement social avec ses solidarités est-il encore ancré dans l'histoire des Chantiers ?** Christophe Belser, historien, fait état dans son « Histoire des Chantiers navals à Saint-Nazaire », de la mobilisation importante de Saint-Nazaire dans les grèves nationales, notamment celles de 2003 à cause de la loi sur les retraites. Il cite aussi à ce sujet un ancien leader cégétiste : « les travailleurs, contrairement peut-être à d'autres endroits, ont le sentiment que cette entreprise est à eux. C'est leur affaire. C'est notre chantier, comme en Brière où l'on dit « c'est notre Brière », et quand elle est en danger, il y a des résistances très fortes qui s'organisent (...). Il y a trois ou quatre générations qui se sont succédées ici, et il y a toujours ce sentiment qui est très fort, qui tend à

*s'atténuer, mais qui n'a pas encore disparu. Cela fait partie de la culture de cette entreprise ».*

***La culture de l'entreprise est entrain de changer avec l'arrivée massive de jeunes diplômés et l'important départ des personnels plus âgés (lié au traitement du problème de l'amiante). La pyramide des âges s'est rééquilibrée avec ce renouvellement de génération accompagné de plans concernant la formation de jeunes en contrat de qualification et en apprentissage. Les niveaux de qualification s'accroissent comme on pourra le mesurer avec l'évolution de la demande et du système de formation qui l'accompagne.***

A partir de 1998, les Chantiers de l'Atlantique ont donc connu un développement important. L'équipe des Ressources Humaines a embauché 2 200 personnes renouvelant ainsi l'essentiel de son effectif

Cette période de très forte activité a permis de développer un réseau d'entreprises autour du donneur d'ordre. Des partenariats ont renforcé cette entreprise étendue et amené des « sous traitants sélectionnés » à devenir des « co-réalisateurs ». Le projet Cap Performance a commencé à développer cette double culture du progrès continu et de la mesure de la performance. Il a permis de définir et de tester quelques principes et outils auprès de 84 entreprises (représentant 3000 emplois).

***Ce programme démontre aussi que la grande entreprise a largement remobilisé et instrumentalisé un réseau de PMI à son profit.***

Après l'euphorie des premières années fastes du début du millénaire et le lancement du « **Queen Mary 2** » le 22 décembre 2003, assombri par le drame de l'écroulement d'une de ses passerelles, les Chantiers de l'Atlantique enregistrent une baisse de commandes et annoncent, sur la foi d'une estimation du marché mondial pour les trois ou quatre années à venir, une adaptation de leur plan de charge à hauteur de 2,5 navires neufs par an.

### **213.2 Le développement des fournisseurs : Cap Compétences, Pôle Marine**

A partir de fin 2002 et début 2003, avec la confirmation de la baisse d'activité, il s'agit de soutenir ces entreprises qui se sont structurées.

## 1. Cap Compétences

**Cap compétences vient reconforter « l'entreprise élargie » (Chantiers de l'Atlantique et co-réalisateurs.)**

L'ensemble des partenaires de Cap Performance a imaginé un dispositif adapté, tenant compte de l'expérience vécue, ayant pour but d'anticiper cette baisse d'activité et de profiter de cette disponibilité pour améliorer la performance de chaque entreprise, soutenir et renforcer l'employabilité des salariés.

L'association de Gestion du Programme (AGP) de Cap Compétences est créée en juillet 2003, l'équipe s'est mise en place fin 2003. Les premiers programmes de développement économiques (Performance, Diversification-Innovation, Interfaces) débutent en février 2004. Prévu de se terminer fin juin 2005, le dispositif est prolongé jusqu'à fin juin 2006 en intégrant Airbus.

Selon les organisateurs, Cap Compétences est un programme d'anticipation initié au moment d'une baisse de charges. Il mobilise plus de 37 millions d'Euros de la part de l'Union Européenne (FSE), de l'Etat (Direction Régionale du Travail, de L'Emploi et de la Formation Professionnelle -DRTEFP- et de la Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement – DRIRE-), du Conseil Régional des Pays de la Loire (*dont le Vice-Président, Président de la Commission économique est Joël Batteux, Maire de Saint-Nazaire*), du Conseil Général de Loire Atlantique (*dont le Président Patrick Mareschal, ancien directeur de l'INSEE des Pays de la Loire, a occupé pendant une décennie, la fonction de Premier Adjoint à la Mairie de Nantes. Il était alors Président de l'agence de développement économique de la Ville*), des Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA) et des entreprises.

Le dispositif Cap Compétences comporte deux volets complémentaires :

- Les **programmes de développement économique** (Diversification/ Innovation, Interfaces Etudes et Montage, Performance–suite de Cap Performance) sont orientés directement vers l'amélioration de la compétitivité des entreprises sous-traitantes.
- Les **programmes de formation-métiers** sont eux orientés vers le développement et la validation des compétences de l'ensemble des salariés des Chantiers de l'Atlantique et des co-réalisateurs.

*200 fournisseurs et co-réalisateurs doivent être bénéficiaires des 2/3 des fonds et les Chantiers de l'Atlantique de 1/3.*

## **2. Le Pôle Marine, la structuration d'un réseau d'entreprises sous-traitantes, dans un contexte de sous-charge**

« Lorsque le Pôle Marine a été créé, les CCI ont concrétisé une filière qui n'avait aucune représentation » se souvient Jean-Claude Pelleteur, actuel Président du Pôle Marine. L'industrie navale était très axée sur l'activité des Chantiers de l'Atlantique. Créer une dynamique de filière pour intéresser les entreprises à des marchés généraux était un vrai challenge, mais surtout une action d'anticipation indispensable ».

Trois ans plus tard, **en juillet 2003, le Pôle Marine est transformé en association dirigée et gérée par des chefs d'entreprises**, moteurs de l'industrie régionale. La filière s'est fait connaître, en France comme en Europe, en participant à des salons mais aussi à des missions de prospection.

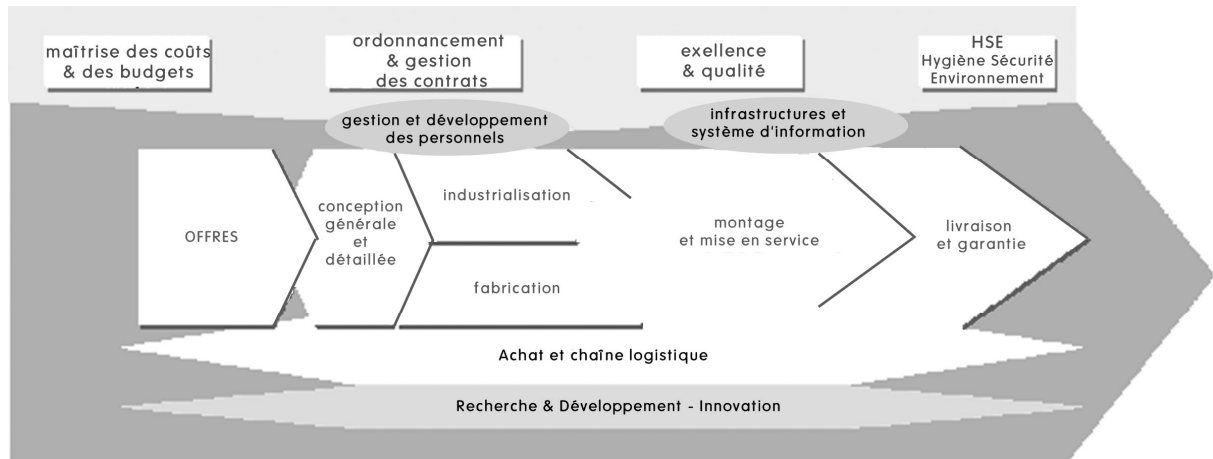
Bien qu'au centre du dispositif, les Chantiers, sont restés très en retrait. Ils ont annoncé leur stratégie : “ Soyez bons et performants ”, mais n'ont pas adhéré au Pôle marine tout en participant aux réunions. Une quarantaine d'entreprises ont participé au démarrage. En 2000 le SPL regroupe 50 entreprises cotisantes pour environ 4.000 salariés, en 2002 elle compte 61 entreprises et à la création de **l'association Pôle Marine**, 66 entreprises ont adhéré.

A l'occasion de la création de l'association Pôle Marine, la confirmation de la continuité des objectifs stratégiques est soulignée par son Président Jean-Claude Pelleteur « développer les compétences locales, renforcer les coopérations, maîtriser l'avenir de nos entreprises et représenter nos savoir-faire auprès des pouvoirs publics, avec un thème majeur : développer une stratégie de diversification pour toutes les entreprises adhérentes ».

### **213.3 Nouvelle organisation, nouvelles commandes, rachat des Chantiers de l'Atlantique par un norvégien**

En **mars 2005**, le manque de prototypes à étudier oblige les Chantiers de l'Atlantique à envisager pour les douze mois prochains, des mesures de chômage partiel. Les effectifs des Chantiers à cette date sont de 3 500 salariés alors qu'ils étaient de 4 300 en juin 2004 et chaque mois des départs continuent dans le cadre du plan amiante.

Les nouvelles commandes **en 2006** voient le chantier repartir dans le cadre d'une nouvelle organisation Marine 2010.



Quels sont les principes et les objectifs qui ont guidé l'élaboration de cette nouvelle organisation?

- Etre davantage au service des clients internes et externes, en simplifiant le fonctionnement.
- Améliorer l'efficacité en
  - créant une Direction Technique, à même de consolider les choix techniques, développer les plans fonctions, contribuer à l'innovation et qualifier les nouvelles technologies ;
  - créant une Direction Industrielle, qui regroupe toutes les activités pré-armement et armement sous une même responsabilité, avec la gestion de l'ensemble des moyens industriels ;
  - créant une Direction de la Fabrication pour la gestion des ateliers et pour poursuivre les progrès réels réalisés ces dernières années ;
  - créant un Département Industrialisation pour renforcer le lien entre les études et l'industriel et avoir une intégration très en amont ;
  - créant un Plateau de réalisation Navire pour favoriser une gestion de l'armement à la manière d'une PME ;
  - regroupant la Logistique avec les Achats pour redonner les moyens à cette fonction centrale dans la réalisation des navires ;
  - renforçant le rôle de la direction des Affaires pour être garant de l'atteinte des objectifs Qualité, Coûts, Délais, Sécurité. Ceci passe notamment par la création d'un plateau Etudes sous la responsabilité du responsable d'affaire ;
  - centralisant les métiers et fonctions supports pour redonner une cohérence aux règles et garantir un respect uniforme des procédures en place.

- Renforcer la Qualité en:
  - créant une fonction de Responsable Qualité opérationnelle, pour supporter le Responsable Navire, et d'une fonction de Responsable Qualité Affaires.
- Susciter la solidarité et la cohésion en :

Fixant un objectif commun sur le résultat des affaires, en plus des objectifs assignés à chaque Direction qui, contribuera à souder davantage les équipes.

La condition de la réussite réside dans la capacité à travailler ensemble. En garantissant la cohésion de l'équipe Opérations, en mettant l'accent sur l'écoute et l'implication de tous.

Une page se tourne à Saint-Nazaire avec la cession des Chantiers de l'Atlantique à Aker Yards. Le leader européen de la construction navale civile, le groupe Aker, est un poids lourd de plusieurs industries qui compte 40 000 employés. Aker Yards, cinquième groupe de construction navale, possède déjà 13 sites de construction (Norvège, Finlande, Allemagne, Brésil) regroupant 13.000 employés.

La Commission européenne a autorisé, le 27 mars 2006 en application du règlement de l'UE sur les concentrations, le projet d'acquisition du constructeur naval français les Chantiers de l'Atlantique (CAT) par Aker Yards SA. La Commission a estimé que le projet d'opération n'entraverait pas de façon significative une concurrence effective dans l'Espace économique européen (EEE) ou dans une partie substantielle de celui-ci.

Dans le détail, Aker Yards reprendra dans un premier temps 75% des Chantiers pour 50 millions d'euros, après qu'Alstom (Chantiers de l'Atlantique) ait injecté 350 millions d'euros pour en « renforcer la structure ». Ce qui aura pour effet d'amputer de 100 millions d'euros les profits d'Alstom sur son exercice 2005/2006.

Dans un second temps, en 2010, le géant nordique s'offrira les 25% restants pour une somme pouvant aller jusqu'à 125 millions d'euros.

D'un point de vue purement industriel, les Chantiers de l'Atlantique ont a priori tout à gagner de cette union. D'autant que les deux partenaires s'avèrent plutôt complémentaires : le français est bien positionné dans le haut de gamme contrairement au norvégien. La nouvelle entité se hissera au 2<sup>ème</sup> rang mondial dans les paquebots de croisière derrière l'italien Fincantieri. D'emblée, le duo Aker/Chantiers disposera d'un carnet de commandes cumulé de 8 bateaux.

Sur le plan social, la cession peut toutefois réserver quelques mauvaises surprises. Certes, dans un premier temps, Karl Erik Kjelstad, le patron d'Aker, a bien assuré qu'il reprendrait « tous les salariés » ; mais dans un deuxième temps, leur pérennité sera fonction de leur compétitivité.

Pour le groupe ALSTOM dirigé par Patrick Kron, la vente du dernier fleuron de l'industrie navale française est surtout un soulagement. Car les Chantiers demeuraient structurellement déficitaires.

A vrai dire, la filiale maritime ne s'est jamais vraiment remise de la crise post-11 septembre 2001, quand le marché des croisières s'est effondré. Depuis deux ans, Alstom cherche donc désespérément un repreneur fiable. DCN, longtemps courtisé, s'est dérobé ; l'Etat français préférant marier sa firme avec Thales.

Les Chantiers de l'Atlantique parlent d'embaucher 265 personnes d'ici 2008 à Saint-Nazaire (Loire-Atlantique) dont 125 en contrats professionnalisant et au total en intégrant les sous-traitants 3 000 salariés.

À cela s'ajoute le recrutement de 50 apprentis. A souligner que sur les 35 apprentis programmés en embauche pour septembre 2006, seuls 14 jeunes ont pu intégrer le centre d'apprentissage de l'AFPI Atlantique. Ce qui pose le problème des Ressources Humaines. Ce plan d'embauches tient au plan de charge du moment (5 paquebots sur le carnet de commande) et à d'autres projets pouvant déboucher à court et moyen termes. L'entreprise compense également les départs. Sur les 120 embauches, le solde de création nette se situe à 70 emplois sur un effectif total de 2 800 salariés.

Les Chantiers de l'Atlantique achèvent, en juin 2006, la construction du MSC Musica et livrent au 2<sup>ème</sup> trimestre son jumeau, le MSC Orchestra. MSC Croisières a également commandé la construction d'un navire de 1.275 cabines, appartenant à la gamme des MSC Musica et MSC Orchestra, et de deux paquebots géants de 133.500 tonnes et de 1.650 cabines, à livrer d'ici 2009.



## 2.2 – EN QUOI DES DISPOSITIFS PUBLICS VIENNENT-ILS INTERFERER DANS CES PROCESSUS PRODUCTIFS ?

Les programmes qui ont accompagné le cheminement du système productif industriel territorial se déroulent selon trois phases complémentaires :

- ***Pendant les années 1990 et +, (section 221) dans le cadre d'une forte impulsion de l'Etat, sous la houlette des Chambres de Commerce et d'Industrie, ces programmes participent à une phase préparatoire à la reconversion industrielle du bassin d'emploi. Ils mettent en mouvement l'ensemble des acteurs économiques du territoire.***
  - ***STRIDE (1992- 1994) 1 million d'Euros***
  - ***Nouvelle Donne Industrielle (1996-2000) 2 millions d'Euros:***
  - ***Le Pôle Marine Loire Atlantique (2000-2003) première phase 1 million d'Euros***

Grâce à ces programmes, **les PME** développent des **logiques d'ouverture** à leur environnement. Elles prennent conscience de l'importance de l'« agir ensemble ». Elles prennent aussi la mesure des mutations industrielles et sociales en cours, de la nécessaire diversification de leur activité. Elles commencent à renforcer leurs compétences technologiques et commerciales. Elles consolident leurs compétences managériales.

Dans le même temps, **le territoire** développe une **logique partenariale** pour construire les interfaces et les externalités positives qui viennent en appui de la performance des entreprises. **Le territoire et ses acteurs initient les apprentissages incontournables au développement de partenariats efficaces et durables**

- ***A partir de début 2000, (section 222) avec l'appui du MEDEF Pays de la Loire et de l'Union des Industries de la Métallurgie, les nouveaux programmes, sous l'impulsion forte des Chantiers de l'Atlantique, s'inscrivent dans une logique de consolidation de la compétitivité, à partir d'une technicisation plus poussée des dispositifs et du cadre de l'ensemble des acteurs impliqués (Donneurs d'Ordres et co-traitants), avec l'exigence des donneurs d'ordres (Chantiers auquel se joint Airbus) d'aboutir à des éléments chiffrés et probants sur les trois vecteurs, coût, qualité, délais justifiant la sélection des co-traitants.***
  - ***Cap Performance : 2001-2002 1,5 millions d'Euros***
  - ***Cap Compétences : 2003-2006 37 millions d'Euros***

***Les entreprises industrielles se recentrent sur leur propre management du progrès, sur tous les facteurs de leur compétitivité qu'elles maîtrisent par elle-même et sur des logiques de pérennisation de ces résultats en interne.***

➤ Dans les deux derniers dispositifs de **2006 (section 223)** :

- **Cap Excellence de EMC2**
- **Dinamic Entreprises,**

***L'Etat et la Région s'engagent dans le développement de la compétitivité industrielle régionale, en alliant deux opérateurs de la performance : l'investissement dans la technique et la recherche (DRIRE), et l'action capital humain (DRTEFP).***

## **2.2.1 Années 1990 et + : phase préparatoire à la reconversion du territoire**

***Les trois programmes décrits ci-après :***

- **STRIDE sous section 221.1,**
- **Nouvelle Donne Industrielle sous section 221.2,**
- **Pôle Marine sous section 221.3,**

***viennent renforcer la reconversion industrielle du bassin d'emploi en impliquant l'ensemble des acteurs économiques du territoire.***

### **221.1 STRIDE (1992 – 1994) et la Mission FRADE**

***Le développement technologique des PME, dans le cadre de la reconversion du bassin d'emploi de Saint-Nazaire et des relations Education Economie***

Il faut replacer ce dispositif, dont a bénéficié, dès 1991, le bassin d'emploi de Saint-Nazaire, dans son contexte des relations Education – Economie.

En une quinzaine d'années, les relations Ecole – Entreprise ont en effet profondément évolué. La loi de programme sur l'enseignement technologique et professionnel du 23 décembre 1985, dite Loi Carraz, prend acte du déclin prévisible des emplois industriels de niveau CAP et de l'augmentation des besoins en emplois plus qualifiés.

Le gouvernement se fixe alors pour objectif d'amener 80% d'une classe d'âge au niveau du Baccalauréat. La loi Carraz vient contribuer à cet objectif. Les LEP (Lycées d'Enseignement Professionnel) deviennent des Lycées Professionnels (LP), établissements ayant un statut équivalent à celui des lycées classiques et technologiques.

Signe de leur intégration à l'enseignement secondaire, le 31 décembre 1986, les professeurs des nouveaux Lycées Professionnels ont un nouveau statut. Ce statut, du point de vue indiciaire, les aligne sur les titulaires du CAPES.

Le 7 mars 1986, un décret crée le Haut Comité Education Economie qui se fixe pour objectif de rapprocher le monde de l'entreprise de celui de l'enseignement, notamment en favorisant la promotion des enseignements technologiques et professionnels.

Le 23 juillet 1987, la loi sur l'apprentissage, dite Loi Seguin, élargit le champ d'application de l'apprentissage permettant grâce à des contrats successifs d'accéder par cette voie à tous les diplômes depuis le CAP (niveau V) jusqu'au diplôme d'ingénieur (niveau I et II). D'importantes mesures financières pour les employeurs sont mises en place.

Le 10 juillet 1989, la loi d'orientation sur l'éducation, dite Loi Jospin, crée un Conseil National des Programmes (CNP). L'objectif de 80% d'une classe d'âge au niveau du baccalauréat est réaffirmé, ainsi que celui de voir en 10 ans la totalité d'une classe d'âge parvenir au moins au niveau du CAP ou du BEP.

***L'institutionnalisation de l'alternance s'organise, conjuguant une formation théorique en organisme de formation et une formation pratique en entreprise.***

A côté de ces formes de relations, désormais entrées dans les mœurs, telles que l'organisation de l'alternance, un nouveau type de coopération avec les entreprises apparaît, axé sur la contribution des lycées à l'évolution des entreprises, grâce au niveau existant des BTS dans ces lycées.

Les actions de coopération, dès lors qu'elles dépassent le cadre purement pédagogique de projets d'élèves, entraînent des contraintes nouvelles qu'il importe alors de prendre en compte, en favorisant le développement de méthodes de travail et de compétences spécifiques.

La DATAR (Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale) et la Direction des Lycées et des Collèges (DLC) de l'Education Nationale situent alors, leurs actions de diffusion technologique, telles que celles décrites à Saint-Nazaire, au croisement des relations entre les établissements et leur environnement, dans le cadre de ***l'émergence forte des problématiques d'aménagement du territoire*** et de la ***décentralisation de la formation professionnelle***.

S'y rajoutent la réactivation des débats de l'insertion professionnelle des jeunes et de la relation Formation-Emploi.

## I. Le contexte et la mission FRADE dès 1991 à Saint-Nazaire

**La Mission FRADE** (Formation et Recherche Appliquée pour le Développement Economique et l'Aménagement du Territoire) a été mise en place, à l'initiative de la DATAR par le CIAT (Comité Interministériel pour l'Aménagement du Territoire) du 5 novembre 1990.

Elle a pour mission spécifique, au niveau national, **d'aider les entreprises et les établissements d'enseignement supérieur à coopérer pour mieux répondre aux mutations économiques et aux besoins technologiques dans les bassins d'emploi.**

Dans ce cadre, ont été arrêtés en 1991, 7 programmes d'action (dont Saint-Nazaire) financés par le FIAT (Fonds d'Intervention pour l'Aménagement du Territoire).

En 1992, 7 nouveaux programmes d'actions ont été agréés (dont Le Mans et Cholet, situés dans les Pays de la Loire). Philippe Jan, le responsable Industrie, à l'époque, de la CCI de Cholet, en charge de ce programme, est aujourd'hui le Directeur du développement des entreprises à la CCI de Nantes/Saint-Nazaire. Il a orienté et suivi entre autres, le programme Nouvelle Donne et est fortement impliqué avec ses équipes dans Dinamic Entreprises, deux autres programmes décrits ci dessous.

La mission FRADE, animée par Denis Chastenet, a contribué à la mise en place et au suivi du groupe de travail : « Ressources technologiques et Développement économique ». Il a donné lieu au rapport Sayettat du nom du Directeur Général du Centre d'études techniques des Industries métallurgiques (CETIM), diffusé aux préfets, en 1993. Ce rapport souligne le rôle éminent que peuvent jouer les sections de techniciens supérieurs des lycées, dans la diffusion technologique auprès des PMI.

**La Mission FRADE qui contribue par ailleurs, à l'élaboration de l'appel à projet européen STRIDE, en fait un dispositif d'appui à l'action qu'elle mène.**

### **L'apport de la Mission FRADE**

Grâce à la Mission FRADE, des outils et des méthodes spécifiques sont expérimentés dans divers types de situations économiques (notamment à Saint-Nazaire), pour être ensuite mises en application dans d'autres territoires. Ces outils permettent aux acteurs/entrepreneurs locaux des deux mondes (éducatif et économique) de **développer les premiers apprentissages communs** afin :

- a) d'**évaluer** les situations et les potentiels locaux et mener une démarche stratégique globale,
- b) de **mobiliser** les projets industriels avec les organisations économiques et éducatives locales, et les interfaces compétentes,
- c) de **stimuler** le potentiel de développement des territoires, la réflexion stratégique des PMI et des établissements de formation,
- d) d'**organiser** diverses actions de sensibilisation et de coopération sur des projets industriels,
- e) de **proposer** une démarche cohérente d'attractivité et de marketing du territoire considéré.

## II. Le programme STRIDE (septembre 1992, septembre 1994)

L'originalité du programme STRIDE est d'avoir permis de disposer de fonds pour des projets parfaitement adaptés aux besoins des PME, dans le cadre de leur développement technologique.

L'APRETTTS créée depuis 1990, qui regroupe tous les acteurs du territoire susceptibles de développer ce programme (dont le lycée Aristide Briand), anime ces différentes actions, au bénéfice de la Zone d'Emploi et de chalandise des Chantiers de l'Atlantique.

### Les grands volets du programme

Comme le précise François-Xavier Marquis en charge de cette dynamique à la CCI de Saint-Nazaire, « l'objectif était de mettre le tissu économique en situation réelle de mouvement et d'observer, au travers du comportement des entreprises, les résultats d'un ensemble d'actions mises en œuvre ».

Pour ce faire 4 volets ont été développés :

#### a) « **Apprendre à se connaître** » : **sensibilisation**

Les différents travaux menés sur le bassin d'emploi montrent que peu d'entreprises sont sensibilisées au développement technologique : les possibilités offertes par les centres de recherche ou leurs départements d'enseignement sont peu utilisées. De même, les différents établissements de formation et de recherche n'ont pas l'habitude de travailler ensemble.

La sensibilisation a pour but de mettre en présence tous les acteurs autour d'actions simples.

**b) « Acquérir la même culture » : Formation**

Pour travailler de façon efficace sur des projets communs, il est important que chaque acteur dispose d'une formation homogène et cohérente avec ceux qu'il côtoie. Une formation aux outils de la Mission FRADE est donc suivie par la plupart des personnes concernées (entrepreneurs, chefs de laboratoire, directeur de formation...)

**c) « Trouver les hommes » : interface de coopération**

Ce vocable, François-Xavier Marquis l'utilise, pour parler des ressources humaines nécessaires au développement de projets technologiques mis en œuvre, notamment des acteurs les mieux placés pour servir d'interface entre les deux milieux Education et Economie.

**d) “Agir ensemble” : développement de la coopération**

Les différentes actions, à construire ou commencées éventuellement avant le début du programme, ont besoin d'un guichet unique pour en faciliter la lisibilité et la coordination. C'est le rôle que joue l'APRETTTS, notamment, avec un mode de suivi et d'évaluation pour vérifier la pertinence des actions entreprises.

**III. L'implication du lycée Aristide Briand, la création de l'ICI, les développements dans la dynamique FRADE / STRIDE.**

**a) Le Lycée Aristide Briand** de Saint-Nazaire (6 BTS en 1992) s'est engagé dans cette dynamique commune vers les entreprises, sous la responsabilité de son chef de travaux, Christian Gallienne. ***Vous avez un projet ? Nous avons un stagiaire et des compétences !*** En 1993, un premier bilan d'une dizaine de stages-projets a révélé d'une part une communication mal structurée des lycées sur leur offre de formation et de coopération avec les entreprises et d'autre part une définition imprécise des besoins des entreprises.

Une plaquette de communication est donc élaborée en tenant compte de ces éléments, afin de relancer la démarche. Christian.Gallienne témoigne de 40 stages-projets industriels qui ont été lancés en 1994.

« Ces projets sont bien perçus par les entreprises, qui connaissent mieux désormais, le contenu des formations et le niveau des stagiaires. Plusieurs stages ont été prolongés pour terminer les projets. Il faut noter qu'à cette époque les résultats positifs ont été obtenus à l'aide des entreprises et des enseignants les plus motivés ».

En effet, les engagements de temps prévus par chacun des partenaires ont été largement dépassés : une fois les actions entreprises, elles demandent une implication des hommes très supérieure à ce qui était budgétairement envisageable. Ce sont les établissements de formation qui se sont les plus impliqués, très au delà de ce que l'on aurait pu demander.

De ce fait, le lycée Aristide Briand, s'est trouvé au cœur du programme, de par son positionnement technique très adapté à la demande locale pendant le programme, alors que l'IUT, placé à l'origine au cœur du programme, s'est trouvé plus en périphérie, ses laboratoires ne correspondant pas aux premiers besoins identifiés auprès des entreprises.

- b) **L'Institut de Créativité Industrielle** a été le projet lourd mené durant le programme. Cette nouvelle formation s'adresse à une population de jeunes diplômés Bac+2. L'ICI apporte un complément de formation sur des projets industriels réels, contractuellement définis avec des PME. Ce type de démarche correspond à l'ensemble du cahier des charges défini par les PME. Depuis 2001, le diplôme universitaire obtenu à l'issue de cette formation est devenu celui d'une Licence Professionnelle d'Innovation et de Développement Industriel (LPIDI).

c) **Les développements aujourd'hui**

Aujourd'hui l'ICI, qui est installé sur le site du Lycée Aristide Briand, fonctionne avec une structure minimum d'animation et s'appuie sur le potentiel de formation de l'IUT et du Lycée. Cette dynamique triangulaire Lycée, IUT, ICI, a donné lieu à la création d'une **Plateforme Technologique Nazairienne** PFTN dont la thématique de travail concerne les procédés de transformation de matière et matériaux en appui de projets qui renforcent l'insertion des jeunes.

En 2006, outre Xsteel, projet initié par le Lycée (*financé par l'Europe et le contrat de plan Etat/Région, ce projet a mis en place un certificat professionnel qui enrichit le BTS en construction métallique attestant que ces diplômés maîtrisent l'un des logiciels le plus répandu dans leur profession*), 6 autres affaires sont en cours : du contrôle non destructif à la faisabilité d'un outil de production, en passant par la qualité en soudage, caméra de thermographie infrarouge ou autre projet en perturbations de réseaux électriques.

Ces dynamiques de *success story* ne doivent pas cacher le paradoxe nazairien que l'on pourrait étendre à d'autres régions de France : de grandes entreprises et leurs sous-traitants sont à la recherche de jeunes diplômés, titulaires du BTS, du fait des technologies et des méthodes industrielles développées. Elles n'en trouvent pas assez malgré leurs demandes répétées, notamment auprès du Lycée Aristide Briand, mais aussi auprès de l'AFPI, dans le domaine métallurgique.

En particulier, certains secteurs porteurs d'emploi dans le bâtiment, l'électrotechnique, la productique, l'automatique, les structures métalliques, formations assurées par le lycée Aristide Briand et l'AFPI sont loin d'être pourvus.

Souvent ces offres d'emploi ne trouvent pas preneur, car elles souffrent auprès du grand public d'une image dépassée, désuète. Au lieu de s'en tenir à ce constat, fort peu

satisfaisant, une équipe de professeurs du cycle industriel du Lycée a composé avec l'ICI un groupe de travail soutenu par la Ville et le Centre d'Information et d'Orientation. De ces réflexions est née une plaquette « le plaisir d'un métier industriel », présentant les cinq formations BTS du lycée Aristide Briand. Cette présentation en terme de métiers possibles est destinée à attirer de jeunes nazairiens, mais plus largement, à amener les futurs étudiants d'autres horizons à embrasser les formations porteuses d'emplois avec une qualité de vie et dans un environnement que beaucoup recherchent.

#### **IV. Les principaux résultats et enseignements du programme FRADE/STRIDE.**

##### **a) Le programme en quelques chiffres de deux ans d'action :**

1. Le programme cofinancé par les fonds de l'Etat (1/8) (FRADE), de l'Europe (3/8) (STRIDE) et 50% de mise à disposition de personnel a mobilisé un peu moins **d'1 million d'euros.**
2. Il a sollicité le partenariat de 4 établissements de formation, 6 laboratoires, la CCI, le Club d'Affaires Atlantique.
3. Les opérations ont concerné 180 industriels différents dont 133 ont participé de façon significative à une opération :
  - sensibilisation : 120 visites et 110 contacts
  - identification des besoins : 3 enquêtes et 40 audits
  - formation : 32 représentants industriels
  - coopération : 90 stages traditionnels sur le bassin d'emploi,
  - développement : plus de 70 projets technologiques, en relation avec des projets d'étudiants
  - création de l'Institut de Créativité Industrielle

##### **b) Les enseignements :**

- La sensibilisation est une phase indispensable, sauf pour des entreprises déjà impliquées dans d'autres actions
- La formulation des besoins n'implique pas la participation
- Le stage est le premier produit utilisé
- La formation des cadres de l'entreprise est le produit le plus difficile à développer
- Le temps et les moyens humains sont prépondérants

A la fin de l'opération se trouvaient mobilisés par les actions

- 25 enseignants chercheurs
- 2 conseillers en entreprise seniors à temps plein (Chantiers, ICI)



- 1 conseiller en entreprise senior à 1/3 temps (CCI)
- 1 conseiller junior à plein temps (lycée)

Cette implication très forte pour le lycée (165 jours contre 53 prévus), en particulier avec la mise en place des stages est révélatrice du volume de travail nécessaire pour démarrer de tels programmes.

## 221.2 Nouvelle Donne Industrielle (1996-2000)

***A partir de 1994, l'intermédiation de l'Etat entre les Régions et l'Europe se renforce.***

***L'Etat français, met en place, sous la responsabilité des Préfets de Régions, la déconcentration régionale de la gestion et de l'animation d'une partie du Fonds Social Européen, (FSE) et des nouveaux Programmes d'Initiative Communautaire (PIC ADAPT et PIC EMPOI) du FSE ; programmes qui sont délégués aux Etats par la Communauté Européenne.***

Ces programmes s'inscrivent dans ***la nouvelle donne de l'évolution de l'économie mondiale***, avec une concurrence accrue du fait de la mondialisation des échanges. Cette nouvelle donne suppose des modifications importantes des systèmes de production et de l'organisation du travail. Il faut que les salariés puissent faire preuve de qualités d'adaptation aux nouvelles organisations, mais également que les entreprises puissent participer à l'évolution à venir.

***La Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie des Pays de la Loire est chargée, par la Direction Régionale du Travail et de l'Emploi, d'animer au niveau régional l'assistance technique aux promoteurs de projets, sollicitant ces fonds FSE : objectif 4 et PICs.***

***Les projets présentés doivent avoir un lien avec les stratégies développées par les entreprises en matière d'adaptation industrielle.***

***Un groupe technique régional présidé par le Préfet de Région sélectionne les dossiers.***

***Le FSE objectif 4*** comporte trois axes dont l'un concerne l'***anticipation des compétences et des qualifications***. Celle-ci doit être transversale, c'est à dire qu'elle concerne tout à la fois les entreprises et les branches professionnelles, et doit être présente dans la réflexion sur les systèmes de formation et sur l'effort de formation. Nouvelle Donne en fait partie.

***Le programme Nouvelle Donne est un programme conçu par des Industriels pour des Industriels de Loire Atlantique.***

En effet, il a été mis au point en 1996 dans le cadre de la Commission Industrielle des Chambres de Commerce et de l'Industrie de Nantes et de St-Nazaire à partir de la réflexion et des expériences de chefs d'entreprises de la Loire Atlantique.

L'enjeu de ce programme d'action pour l'économie du Département est de:

- Renforcer la compétitivité des fournisseurs sous traitants confrontés aux exigences des Grands Donneurs d'Ordres, eux-mêmes soumis à la concurrence internationale qui exige de leur part une élévation de leur niveau de production, de réactivité et de qualité.

Or ces évolutions affectent la structure du marché de la sous-traitance. En effet, dans la plupart des filières industrielles, les Donneurs d'Ordres :

- externalisent une partie des fonctions qu'ils intégraient jusqu'à présent. Encore faut-il que leurs partenaires aient les compétences requises pour capter cette « Nouvelle Donne ».
- souhaitent réduire le nombre de leurs fournisseurs auxquels ils préfèrent confier la réalisation de sous-ensembles complets plutôt que d'acheter séparément les différents éléments composants ces sous ensembles.
- Veulent traiter avec des fournisseurs de plus en plus qualifiés et fiables.

***Le sous-titre du projet Nouvelle Donne s'intitule « Programme d'action pour l'adaptation et la valorisation des compétences industrielles du Bassin d'emploi Nantes/St-Nazaire ».***

Il s'agit bien de prendre en compte, en les anticipant, les évolutions inéluctables qui concernent ***la répartition des rôles entre les différents acteurs industriels*** et les exigences qui en découlent ; à savoir, réaliser une meilleure adéquation des compétences des entreprises sous-traitantes, et valoriser aussi ces compétences sur de nouveaux marchés.

Ce programme a pour objectif de permettre au tissu de PME/PMI de s'adapter aux nouvelles normes de la compétition internationale, et de permettre à ces entreprises de passer d'une situation de dépendance relativement précaire à une stratégie d'offre plus offensive et plus diversifiée.

## I. Les enjeux spécifiques des mutations industrielles dans le secteur de la Navale

**Pour le secteur industriel de la Navale** qui repose essentiellement sur un Donneur d'Ordre, les Chantiers de l'Atlantique à St-Nazaire, nous citons **les enjeux identifiés en 1996** qui s'inscrivent dans les grands axes définis par le Fonds Social Européen objectif 4.

La Charte d'objectifs pour Nantes / St-Nazaire a retenu parmi ses vocations d'excellence à l'international : un Pôle Européen de Génie Naval. La Région des Pays de la Loire représente 44% des effectifs nationaux travaillant directement dans la Construction Navale. Les effets induits de ce secteur sont par ailleurs considérables sur le tissu industriel régional.

Les Chantiers de l'Atlantique (**4300 salariés**) vont modifier profondément leur organisation pour répondre aux impératifs de compétitivité internationale. Les options définies sont :

- l'externalisation de prestations complètes (entraînant le passage de 4300 à 3000 salariés).
- le développement et le renforcement d'une sous-traitance de premier niveau.

**Ces objectifs impliquent une mutation industrielle et culturelle du tissu local de sous-traitants composé pour les ¾ d'entreprises ayant moins de 50 salariés.** La réussite d'une telle mutation implique en amont un véritable travail d'accompagnement pour favoriser :

- le passage vers les compétences d'ensembliers industriels, maîtrisant ainsi la sous-traitance globale de production.
- Le développement d'une autonomie commerciale vis-à-vis du Donneur d'Ordre qui fixe à 30% le taux de dépendance du chiffre d'affaire.
- La réalisation de gains de productivité évalués à 30% dans les 5 ans (délai maximum).

Des **actions de diagnostic, de sensibilisation, de formation et de conseil** seront donc nécessaires pour assurer le succès d'un tel projet.

Les Chantiers de l'Atlantique viennent d'engager leur processus de réorganisation qui prévoit au cours de l'année 1996, la réalisation de 300 audits fournisseurs dont le résultat conditionnera la signature de la sous-traitance 1997.

## **II. Objectifs détaillés – Secteurs industriels concernés – Nombre et taille des entreprises visées**

### **a) Objectifs**

Mettre en œuvre un ensemble d'actions qui permettent aux entreprises sous-traitantes en Loire-Atlantique relevant des secteurs industriels retenus par le programme

- D'être mieux informées sur les enjeux des secteurs d'activités où elles opèrent.
- De mieux connaître les attentes qualitatives de leurs principaux Donneurs d'Ordre.
- D'évaluer leur position actuelle grâce à un diagnostic, par rapport à des attentes.
- D'acquérir une qualification complémentaire, grâce à la formation, dans les domaines où apparaît une éventuelle faiblesse.
- D'accompagner et de valider cette démarche qualifiante aux moyens d'actions de type commercial : une deuxième étape de formations plus individualisées pouvant être mise en place suivant le besoin de chaque entreprise.
- De nouer des relations de partenariat technique ou commercial avec d'autres PME pour présenter des offres globales aux donneurs d'ordres.

### **b) Secteurs industriels concernés**

Les secteurs industriels retenus correspondent aux principaux marchés des PME de Loire Atlantique sur lesquels des enjeux de mutation importants sont en cours.

Ils sont au nombre de 7 :

- Construction navale
- Construction aéronautique
- Armement
- Electronique
- Construction d'équipements agro-alimentaires
- Agencement
- Pétrole et parapétrolier.

### **c) Taille des entreprises concernées et objectif visé d'entreprise**

Il s'agit de PME entre 5 et 500 salariés qui se situent ou comptent se situer dans un ou plusieurs des 7 secteurs du programme. Lors du lancement de Nouvelle Donne, une information a été faite auprès des 500 PME/PMI implantées en Loire-Atlantique relevant des secteurs industriels présentés.

L'objectif est d'en faire adhérer 200 au programme Nouvelle Donne : celles-ci constituent le « noyau dur » du tissu de sous-traitance en Loire-Atlantique. L'adaptation ou la non-adaptation

d'une entreprise aux exigences de leurs marchés peut affecter la vitalité et la physionomie générale du tissu économique local et sa capacité de développement endogène.

### III. Les deux phases du programme

#### **1. Phase 1 : Identification et évaluation des enjeux des marchés. Attente des donneurs d'ordre / diagnostic PME**

- Etape 1 : Identification en continu des enjeux des marchés avec le concours d'opérateurs extérieurs spécialisés : les informations collectives étant communiquées aux entreprises, et utilisées lors des diagnostics.
- Etape 2 : Identification des besoins actuels et futurs des Grandes Entreprises donneurs d'ordres, relevant de ces secteurs. Cette identification doit permettre de concevoir les diagnostics, et d'alimenter une « banque de projets » sur les donneurs d'ordre comptant, à terme, sous-traiter. Elle est communiquée aux PME.
- Etape 3 : Mise en place d'un programme de diagnostic de positionnement individuel de chaque PME par rapport aux attentes des donneurs d'ordres. Ce diagnostic doit permettre à chaque entreprise d'évaluer ses besoins de formation et de fixer son plan de stratégie de développement.

#### **2. Phase 2 : Mise en œuvre du dispositif de formation-action**

- Etape 1 : Réalisation d'un tronc commun de formation par filière à partir des besoins des donneurs d'ordre et des attentes des PME. Il s'en suivra des actions collectives de formation avec modularisation possible pour s'adapter aux besoins des entreprises.
- Etape 2 ; Ces premières formations sont ensuite mises à l'épreuve de la réalité au travers d'opérations commerciales spécifiques à chaque secteur (Ex. : Journées de travail avec des acheteurs de la filière - Stand sur les salons porteurs...).
- Etape 3 : Formations spécialisées et adaptées aux besoins de chaque entreprise, avec pour objet, soit d'engager, soit d'accompagner une démarche d'évolution lourde de l'entreprise.

#### **IV. Le Club Nouvelle Donne**

Les entreprises pour s'engager dans le programme Nouvelle Donne doivent adhérer au « Club Nouvelle Donne » et choisir dans ce club, la ou les différentes filières qui les intéressent.

Au sein de ces clubs, sont regroupés les donneurs d'ordre, les sociétés d'ingénierie et bureaux d'études et les entreprises sous-traitantes.

#### **V. Le dispositif d'orientation et de mise en œuvre de Nouvelle Donne**

##### **a) *Un dispositif décisionnel***

- Le Comité de Direction comprenant des dirigeants d'entreprises membres des Chambres de Commerce et d'Industrie de Nantes et de St-Nazaire. Sa mission : définir le programme, les moyens et contrôler la mise en œuvre
- Le Comité d'Orientation comprenant des structures d'Etat – Collectivités – ADEL – clubs d'industriels – etc. souhaitant apporter son expertise et son concours au programme.

##### **b) *Un dispositif opérationnel***

Le Comité de Pilotage chargé de mettre en œuvre le programme. Il est composé d'entreprises membres du Comité de Direction de Nouvelle Donne et de collaborateurs des CCI pour chacune des filières retenues.

Il s'adjoit suivant les besoins de consultants et prestataires extérieurs qu'il aura sélectionnés.

##### **c) *Un dispositif de suivi et de coordination technique***

Ce dispositif regroupe les services, de l'Etat impliqué dans le financement du programme et du porteur de projet (CCI Nantes et St-Nazaire). Ce comité valide les outils de suivi et d'évaluation, mesure l'état d'avancement du programme, oriente l'utilisation des moyens financiers, etc.

## VI. Synthèse du programme Nouvelle Donne - « Bénéfice PME » attendu du programme Nouvelle Donne – Résultats observés

### a) *Un Programme structuré autour de 3 axes*

1. Axe1 : Connaissance des besoins actuels et futurs des donneurs d'ordre : les contraintes des donneurs d'ordres sont des contraintes et des opportunités pour leurs fournisseurs.
2. Axe 2 : Diagnostic des besoins des PME. Elaboration des Plans d'actions individuels. Mise en place d'un panel de formations adapté à ces attentes.
3. Axe 3 : Développement de nouveaux marchés : élargissement géographique et élargissement à d'autres secteurs.

### b) *Bénéfices escomptés pour les PME*

1. Dialoguer avec le donneur d'ordre pour connaître ses exigences et mieux se situer par rapport à celles-ci.
2. S'ouvrir à des marchés connexes grâce à leur savoir-faire et à des contacts commerciaux.
3. Améliorer leurs compétences par des formations adaptées.
4. Nouer des partenariats entre PME.

### c) *Résultats*

#### - Participation des entreprises à Nouvelle Donne

- 122 participants pour 300 prospectés et 500 informés

Diagnosics : 115 réalisés

Formations : 61 entreprises

380 personnes

68 modules réalisés

- Taille des entreprises

En majorité < 50 salariés

>100	50/100	20/50	10/20	<10
<u>12</u>	<u>12</u>	<u>41</u>	<u>33</u>	<u>19</u>

- Les deux premiers métiers dominants des entreprises

- Travail des métaux : 76
- Ingénierie - Etudes techniques : 30

- Formations
  - 61 entreprises
  - 68 actions
  - 380 personnes concernées dont 40% ingénieurs et cadres et 30% d'agents de maîtrise
- Impact dans les entreprises
  - Une appropriation de l'approche stratégique avec l'appui d'une compétence extérieure à l'entreprise. Pour certaines entreprises, cela a abouti à des remaniements profonds en
    - Organisation industrielle
    - Marketing
    - Commercial

Avec des effets bénéfiques sur la valeur ajoutée produite et l'excédent brut d'exploitation.
  - Une ouverture réelle à de nouveaux marchés
    - Accroissement ou repositionnement de portefeuille clientèle.
    - Initiation aux relations à l'International sur la vente de produits ou sources et sur l'achat de sous-traitance.
  - Un renforcement des structures des PMI avec
    - La création de fonctions nouvelles (commercial, organisation...)
    - L'amélioration des compétences transversales (langues, encadrement, qualité...)



## VII. Financement et durée du programme

Ce programme, en raison de son enjeu a fait l'objet d'un soutien financier de l'Union européenne dans le cadre du Fonds Social Européen (FSE-Objectif 4). En effet, Nouvelle Donne, étant en lien avec les stratégies développées par les entreprises en matière d'adaptation industrielle, s'inscrivait complètement dans le FSE.

Parallèlement, des moyens financiers importants étaient ainsi mobilisés par les CCI de Nantes et de St-Nazaire. De leurs côtés, les entreprises qui s'engageaient dans ce programme adhéraient au « Club Nouvelle Donne » en payant un droit d'entrée.

Initialement prévu sur 2 ans (1996 à 98), ce programme a vu sa durée allongée jusqu'en 2000. Les masses financières prévisionnelles par apporteur de financement étaient les suivants pour un budget total d'environ **2 millions d'Euros**:

- FSE                    450
- CCI                    950
- Entreprises        690

### 221.3    **Le Pôle Marine Loire Atlantique (2000-2003)**

***Les systèmes productifs locaux en France*** : En 1998, bien des entrepreneurs de Loire Atlantique, comme la plupart des entrepreneurs français considèrent encore les autres PME de leur filière comme des concurrents, non comme des alliés pour leur développement.

Les réseaux d'entreprises n'ont pas encore bénéficié de l'action de l'Etat qui privilégie les grands projets nationaux (TGV, Concorde..). Les dynamiques territoriales sont naissantes et leurs promoteurs ont compris que c'est l'Europe, qui, s'appuyant sur des régions dynamiques peut booster des actions innovantes et la création de réseaux locaux. Ces promoteurs apprennent à manier l'arsenal des dispositifs et moyens qui se multiplient : FSE, FEDER, programmes transnationaux de recherche et de développement des ressources humaines. Les acteurs des Pays de la Loire apprennent donc progressivement à s'engager dans ces nouvelles dynamiques.

***Les entreprises qui ont participé ou ont été approchées lors des précédents programmes, mais aussi d'autres projets financés par le FSE objectif 4 et le PIC ADAPT, comme STRIDE et Nouvelle Donne, ont expérimenté ou découvert les appuis de leur environnement pour consolider, développer et enrichir leurs potentiels.***

La prise de conscience de l'apport des réseaux et de telles coopérations est naissante. Dans la zone d'emploi de Saint-Nazaire, grâce aux premières actions menées en concertation, ces acteurs commencent à mesurer l'intérêt de mutualiser leurs moyens.

Pour être compétitif sur des marchés de plus en plus ouverts, il leur faudra s'associer dans les domaines comme la recherche, l'exportation, le marketing, la formation professionnelle ou la gestion du personnel.

La période de récession des années 1991/1992/1993 est encore bien présente et le manque de commande en 1997 fait ressurgir les peurs et la nécessité de se serrer les coudes.

Le diagnostic de la DATAR sur ces dynamiques de réseaux susceptibles de favoriser la création d'emploi et la croissance, le conduit à encourager l'émergence de Systèmes Productifs Locaux en 1998 en soutenant 96 projets de SPL, sélectionnés dans le cadre d'un appel à projets.

***L'originalité de la démarche tient à la forte convergence entre la logique SPL et celle de l'organisation territoriale fondée sur un projet collectif, les entreprises devant être pleinement associées à l'élaboration et la mise en œuvre de sa stratégie de développement.***

Le Pôle Marine agréé dans ce cadre, se structure dans un territoire préparé à fonctionner collectivement comme cela est décrit dans la troisième partie de cette thèse.

## **I. Le contexte**

- a) En septembre 1998, les Chambres de Commerce et d'Industrie de Nantes et St-Nazaire dans le cadre d'un appel d'offre de la DATAR sur les Systèmes Productifs Locaux et les coopérations inter-entreprises proposent la structuration d'un Pôle de Compétences en Génie Naval pour les PMI du bassin d'emploi Nantes/ St-Nazaire autour du concept proposé par la DATAR.
- b) En février 1999, le projet présenté par les CCI de Nantes et St-Nazaire est retenu après avoir fait l'objet d'une concertation avec une quinzaine d'entreprises locales représentatives de la sous-traitance navale.
- c) Ce projet repose sur un programme d'actions autour de trois objectifs fondamentaux :
  1. Créer une dynamique communautaire pour donner une existence au système productif local (SPL).
  2. Renforcer la coopération inter-entreprise locale pour assurer la compétitivité du système productif local en développant des actions de partenariat.
  3. Doter le SPL d'une capacité d'anticipation.

## **II. Actions développées par le Système Productif Local : Pôle Marine Loire Atlantique**

### **Phase I : janvier 2000 à juin 2001**

#### **A. Lancement**

1. Création d'une dynamique communautaire pour donner une existence au SPL le 26 janvier 2000 avec comme objectif de fédérer les entreprises de Loire Atlantique intervenant dans la Construction Navale.
2. Près de 140 entreprises ayant des activités diverses sont concernées : (Chaudronnerie et Tuyauterie Industrielle, Isolation Thermique et Acoustique, Electricité, Agencement Intérieur, Bureaux d'Etudes, Montage Bord...).
3. Le programme d'action porte sur :
  - La création d'un site Internet avec annuaire des compétences.
  - Une étude de faisabilité pour la création d'un fonds de garanties.
  - Une enquête en besoins de ressources humaines.
  - Une étude d'amélioration de la fonction « Achat ».
  - Des démarches d'action de progrès en organisation industrielle.
  - Une démarche prospective.

#### **B. Mode de fonctionnement**

1. Des réunions plénières des entreprises adhérentes animées par des experts :  
Entre janvier 2000 et avril 2001, cinq réunions se sont tenues regroupant à chaque réunion, entre 46 et 90 participants. Ce qui témoigne de l'intérêt des entreprises pour ce projet.
2. Des réunions de groupes de travail thématiques :  
55 réunions organisées ont concerné 349 responsables d'entreprise sur des thèmes communs : les garanties sur marchés, les Actions de progrès industriels, la fonction « Achat »...
3. Un comité stratégique :  
12 entreprises leaders ont été missionnées pour faire des propositions d'actions au SPL lors de 5 réunions.

**C. Résultats par rapport aux trois objectifs annoncés**

- Création d'une dynamique communautaire pour donner une existence au SPL

- Adhésions au Pôle Marine :

56 entreprises adhérentes représentant 4200 emplois, réalisant près de 460 millions d'euros de chiffre d'affaires. Cette action a été conduite par une équipe Projet à la CCI de St-Nazaire.

- Actions de promotion et de communication

Pour diffuser l'information, des plaquettes de communication ont été élaborées. La communication institutionnelle par le biais des publications des CCI est venue renforcer cette action de promotion.

- Internet

La réalisation d'un site est apparue comme l'élément de structuration pour fédérer les entreprises autour du projet SPL. Ce site décrit les grands objectifs du SPL et présente l'annuaire des compétences et des références des entreprises adhérentes. Il a été visité plus de 1700 fois en juillet 2001 contre 480 en juillet 2000.

1. Renforcement de la coopération inter-entreprise locale pour assurer la compétitivité du SPL en développant des actions de partenariat

- En matière des Ressources Humaines

Une étude est réalisée sur l'opportunité de la mise en place d'un Observatoire des Métiers de la Navale, avec un objectif de prévoir les mutations du secteur Naval.

Par ailleurs, un travail d'enquêtes est diligenté au départ, à la demande des entreprises sur l'évaluation des besoins en partage de compétences. Il s'agit d'inciter les PMI, à renforcer leur encadrement à temps partiel et à coût partagé.

En raison des freins dus à l'évolution trop lente des mentalités, la mission d'expertise est réorientée vers la recherche de solutions aux problèmes de recrutement dans le cadre d'une approche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Enfin deux initiatives sont lancées avec des résultats très modestes :

- la création d'une cellule spécialisée à l'ANPE de St-Nazaire dans les métiers de la construction navale pour les sous-traitants.
- la mise en place d'un fonctionnement en réseau entre les agences d'intérim, volontaires pour cette expérience.

- En matière d'action de progrès sur l'organisation industrielle

Des groupes de travail sont créés entre Donneurs d'ordres et sous-traitants animés par l'ADEPA (Agence pour le Développement de la Production Appliquée) :

- Un groupe pour les problématiques liées à l'organisation, la planification et le suivi de la fabrication de Cabines préfabriquées, dans le but de faire évoluer les rapports entre le Donneur d'Ordres et les Sous-Traitants.

- Un groupe pour le processus de fabrication des panneaux-blocs pré-armés dans le but de la recherche de solutions pour améliorer la planification et l'approvisionnement matières.

Ce sujet n'a réellement jamais été validé par le Donneur d'Ordres qui ne s'est pas beaucoup investi. *Ce processus sera intégré dans le programme Cap Compétences.*

- Un groupe sur la structuration d'un Pôle d'Agencement à l'export.

Un dossier collectif en vue d'un appel d'offres d'un chantier naval norvégien a été préparé entre 5 entreprises.

- Un groupe sur le fonctionnement de la chaîne logistique

22 PMI se sont impliquées au cours de 20 réunions de travail avec le Donneur d'Ordre. Les discussions ont porté sur l'adéquation entre les moyens de manutention et les charges et volumes à approvisionner à bord.

- Fonds de garanties

Cette question a été étudiée entre Chantiers de l'Atlantique, PMI et Banques pour rechercher des voies d'amélioration du système existant. C'est en effet un problème fondamental pour l'avenir des PMI indépendantes.

Le rapport du groupe de travail a ouvert plusieurs pistes, telles que :

- une plus grande rapidité dans la libération des garanties.

- le relèvement des seuils de marchés assortis d'une demande de garanties.

## 2. Doter le SPL d'une capacité d'anticipation

### ▪ Création de la société anonyme Atlantic Méga Yacht

Cette société commerciale a été créée par 9 entreprises en juin 2001 pour positionner une offre de compétences complémentaires en matière de rénovation de yachts de grande plaisance. Cette démarche s'inscrivait dans un objectif de diversification des marchés.

### ▪ Partenariat hors région

Il concerne d'un rapprochement avec des entreprises d'un groupement professionnel métallurgique du bassin de l'Adour désireux de se positionner en sous-traitance de rang 2, en coque métallique.

### ▪ Rencontre avec les CCI de Cherbourg, Brest et Lorient

Il s'agit d'étudier des voies de coopération possible, de type salons internationaux.

### ▪ Actions à l'International

Entre mars 2000 et février 2001, une dizaine d'actions à l'International ont été organisées impliquant directement ou indirectement les entreprises du Pôle Marine.

### ▪ Participation aux Salons

- Salon de l'Armement naval, « Euronaval » au Bourget
- Salon Cruise and Ferry à Londres, destiné aux équipementiers et constructeurs de paquebots de croisière et Ferries.

### ▪ Démarche prospective

Un groupe de travail a élaboré des scénarii d'évolution de la Filière Navale et a construit une méthodologie adaptée à cette filière. Cet outil collectif va permettre aux entreprises du Pôle Marine de disposer d'une structuration annuelle d'évolution des scénarii.

## III. Renforcement de l'action du Pôle Marine Loire Atlantique :

### Phase II : Octobre 2001 à fin décembre 2003

#### **Actions réalisées**

#### **A. En matière d'organisation du dispositif SPL**

##### 1. Structuration de l'animation du SPL

- 5 réunions plénières en décembre 2001 et octobre 2003, plus l'Assemblée Générale constitutive de l'Association Pôle Marine le 23 juin 2003 avec 38 entreprises.
- 5 réunions du Comité stratégique dont 3 réservées à la création de l'Association Pôle Marine
- 6 réunions du Bureau de l'Association Pôle Marine

**NB : lors de la réunion plénière du 29 octobre 2002, l'action de Cap Performance est présentée.**

## 2. Représentation et partenariat

- Visite de différents groupements d'entreprises de la Filière Navale du Grand Ouest, notamment pour examiner les axes et volontés de coopération inter-groupements.
- Visite du Pôle Naval de Lorient et du Pôle Naval du Havre pour évoquer des partenariats possibles.
- Participation du Pôle Marine St-Nazaire, membre associé de l'AGP Cap Compétences aux réunions du Conseil d'Administration.

## 3. Prospection et communication

- Présentation du Pôle Marine à 32 entreprises de Loire Atlantique pour les inciter à adhérer.
- Lancement de la Lettre du Pôle Marine « Horizon Marine »

**NB :** Nombre d'entreprises adhérentes à l'Association Pôle Marine : 58 au 31 décembre 2003.

## ***B. En matière de soutien des flux d'échanges entre les entreprises***

### 1. Développement d'un site Internet collaboratif

- Le site est devenu un véritable outil de communication entre les adhérents et les animateurs du réseau.
- L'organisation du Pôle Marine par groupes thématiques permet des échanges transversaux entre membres et l'animation des travaux de chaque groupe « à distance » par un Chef d'entreprise pilote.
- Ce site est aussi une vitrine et un outil de communication vers l'extérieur.

### 2. Mise à jour de la démarche prospective

Par le groupe de travail « Prospective » avec une présentation d'une étude sur « les tendances d'évolution » des 6 thématiques surveillées et les impacts sur les 4 scénarii élaborés pour le futur.

**C. En matière d'amélioration de la performance collective****1. Développement de la diversification sectorielle et géographique**

- Participation à 9 salons internationaux (USA – Grèce – Allemagne – Grande Bretagne – Norvège).
- Enquête sur la diversification auprès de 29 dirigeants d'entreprises navales en Loire Atlantique.
- Positionnement aux USA pour la prospection et la détection d'appels d'offres en matière de rénovation de paquebots.
- Participation à 2 réunions sur le Naval Militaire avec DCN et Ingénierie à Brest et DCN à Lorient.
- Missions en Allemagne et en Finlande auprès des Chantiers Navals.
- Rencontres avec le Port Autonome et Airbus.
- Rencontres avec les architectes du Bâtiment à bord d'un navire qui ont été suivies par la constitution d'un groupe de travail du « Bâtiment ».
- Rencontres entre fournisseurs de la Navale et experts de l'Offshore pour aider les entreprises à se positionner sur ce marché, suivies par la constitution d'un groupe de travail « Offshore ».
- Présentation du marché de l'éolien aux entreprises du Pôle Marine suivi par la création d'un groupe de travail « Eolien ».

**2. Développement de l'innovation technologique**

- Participation au Programme européen Elismar
- Participation à la démarche « Innovation » des Chantiers de l'Atlantique
- Participation à SIM OUEST (Simulation, Industrie et Marine)
- Lancement du réseau national des technologies navales avec l'Ecole Centrale de Nantes.
- Participation au Bureau de l'Association nazairienne pour le développement technologique des PME (APRETTTS)

**3. Mise en place d'une démarche d'amélioration continue des performances au sein des entreprises**

- Coordination Cap Performance/Pôle Marine
  - Réunion régulière avec la cellule développement Fournisseurs des Chantiers de l'Atlantique.
  - Organisation de 4 réunions thématiques (Achats, Qualité et Performance globale, Valeur ajoutée, Management de la valeur).



- AGP Cap Compétences
  - Pôle Marine, membre associé de l'AGP Cap Compétences : participation aux réunions du Conseil d'Administration.
- Accompagnement de 5 entreprises.

#### 4. Initiation d'Actions de Progrès

- Montage d'un groupe de 7 entreprises pour le lancement d'une Action de Progrès visant à l'élaboration d'un système d'informations pour l'ordonnancement des travaux d'isolation à bord des paquebots.
- Amorçage de deux groupes de travail pour le lancement d'actions de progrès.

#### IV. Conclusion

Le Pôle Marine créé à l'initiative des CCI de Nantes et St-Nazaire est devenu une Association de poids, qui regroupe 66 entreprises du secteur naval, dirigée et portée par des chefs d'entreprise.

***« En 2000, rappelle Jean Claude Pelleteur, Président du Pôle Marine, l'industrie navale était très axée sur les activités des Chantiers de l'Atlantique. Créer une dynamique de filière pour intéresser les entreprises à des marchés généraux était un vrai challenge mais surtout une action d'anticipation indispensable ».***

***« Depuis, la Filière s'est fait connaître en France comme en Europe avec une continuité des objectifs stratégiques : développer les compétences locales, renforcer les coopérations, maîtriser l'avenir de nos entreprises et représenter nos savoir-faire auprès des Pouvoirs Publics ».***

**Un thème majeur : développer une stratégie de diversification pour toutes les entreprises adhérentes au Pôle Marine.**

### **2.2.2 A partir de début 2000 : plan de consolidation de la compétitivité des entreprises**

*Avec l'appui de l'Union de la Métallurgie et du Medef de Loire Atlantique, les nouveaux programmes, sous l'impulsion forte des Chantiers de l'Atlantique, s'inscrivent dans une logique de consolidation de la compétitivité.*

*Il s'agit de Cap Performance (sous section 222.1) et de Cap Compétences (sous section 222.2)*

#### **222.1 CAP PERFORMANCE (2001 – 2002)**

##### **I. Contexte**

A partir de 1998, les Chantiers de l'Atlantique (Alstom Marine) connaissent un développement important de leur activité porté par le Plan d'Entreprise Cap 21.

En 2000, la Direction Générale des Chantiers de l'Atlantique estime nécessaire de construire des relations durables avec ses sous-traitants, dont un grand nombre est implanté sur le bassin d'emploi de St-Nazaire.

Les Chantiers souhaitent que leurs sous-traitants (fournisseurs et co-réalisateurs) s'engagent dans une amélioration continue de leurs performances.

En effet, ils constatent que la plupart d'entre eux :

- ne maîtrisent pas les outils méthodologiques d'amélioration continue,
- ne mettent pas en œuvre de vrais plans de progrès,
- ne progressent pas au rythme des exigences du marché.

A partir de ce constat, les Chantiers de l'Atlantique qui recherchent une structure d'expertise en mesure de construire avec eux un plan ambitieux dans ce domaine, font appel à CEFORALP qui a fait ses preuves en Rhône Alpes auprès de nombreuses PME, dans le cadre de projets validés aussi bien par les Ministères que par leurs délégations régionales, industrie et formation professionnelle.

##### **II. Partenariat CEFORALP/AFPI Atlantique**

Sur les conseils de l'UIMM Rhône-Alpes et l'AFPI lyonnaise, Mario CAPRARO, Directeur des Programmes de CEFORALP, rencontre la Direction de l'AFPI Atlantique, l'organisme et formation patronal à Nantes dès la fin de l'année 2000.

En effet, dans le cadre de la préparation avec les Chantiers de l'Atlantique du projet Cap Performance, CEFORALP a besoin d'un partenaire local. (Exigence de partenariats locaux liée à l'obtention de fonds européens).

Ce partenaire local est appelé à organiser ou faciliter les contacts de CEFORALP avec les organisations professionnelles territoriales (UI et MEDEF de Loire-Atlantique), mais aussi avec les financeurs potentiels (DRIRE, Conseil Régional, DRTEFP, OPCA).

Le Président et le Directeur de l'AFPI sont très favorables à cette demande et concluent un Partenariat avec le CEFORALP, intégrant même une dimension logistique puisque l'AFPI héberge CEFORALP dans ses locaux.

De son côté, M. CASTAING, Directeur Général et M. de MAQUILLE, Directeur des Achats, des Chantiers de l'Atlantique sollicitent les Dirigeants de l'AFPI, lors d'une réunion de travail, le 3 janvier 2001, pour que l'AFPI mette à la disposition du Programme Cap Performance, ses ressources humaines compétentes (formateurs et consultants) et qu'elle les appuie dans leur démarche auprès des Institutionnels. L'AFPI accepte cette mission.

### III. Lancement de Cap Performance

#### **Objectifs :**

Ce programme de développement des fournisseurs et co-réalisateurs des Chantiers de l'Atlantique a pour objectif :

- L'élaboration des plans de progrès propres à chaque entreprise et les accompagner dans leurs mises en œuvre.
- La consolidation une culture industrielle commune.

Il veut les amener ainsi à s'approprier une méthodologie structurée qui leur permette d'atteindre ces objectifs, et de s'inscrire dans une dynamique de progrès continu.

Ce programme :

- Ne porte pas sur la stratégie globale de l'entreprise, mais sur sa performance opérationnelle (positionnement sur quelques critères de performance pertinents, avec les indicateurs de pilotage, les leviers et outils correspondants).
- Ne se focalise pas sur les seules prestations réalisées pour les Chantiers de l'Atlantique, mais porte sur l'activité globale de l'entreprise.
- Ne porte pas sur l'interface entre client et fournisseur, mais se place à l'intérieur de l'entreprise, sur tous les facteurs de sa compétitivité qu'elle maîtrise par elle-même.

L'aspect innovant de ce programme réside dans la création d'outils spécifiques, et dans l'opérationnalité du programme. Sa mise en œuvre en entreprise s'opère dans **des logiques de résultats et de pérennisation**.

En un mot, Cap Performance a pour objet d'accompagner l'ensemble des sous-traitants dans une démarche d'amélioration continue des performances (coûts, délais, qualité, réactivité, innovation).

Les exigences des Chantiers de l'Atlantique portent sur :

- une ambition : le partage d'une culture de progrès, commune au sein de l'entreprise, dite élargie,
- une exigence : un plan de progrès chez tous les fournisseurs et co-réalisateurs,
- une volonté : accompagner les entreprises dans la construction de leur plan de progrès.

Ce programme est financé par le FSE, la DRIRE, le FRED (Fonds pour la restructuration de la défense), le Conseil Régional des Pays de la Loire, les Chantiers de l'Atlantique et les sous-traitants.

La phase pilote qui se déroule en 2001, concernant 12 entreprises, est suivie d'une phase de déploiement, concernant 120 entreprises, soit 10 groupes de 12 entreprises pour aboutir in fine à 86 entreprises.

Nous reproduisons ci après les éléments d'un document élaboré par CEFORALP, lors du séminaire expérimental, en décembre 2001.

#### IV. Les Idées Forces de Cap Performance

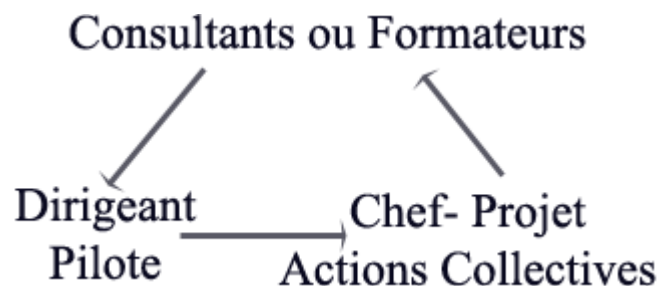


## Les points clé du programme

**La logique :** *passer d'une logique d'obligation de moyens à :*

- une **logique de résultats** par la mise en œuvre de plans d'actions, issus du plan de progrès.
- une **logique de pérennisation** par l'apprentissage de la démarche par l'entreprise et le pilote.

**Le fonctionnement :** *passer d'une relation unique dirigeant-consultants à une **relation "quadruple"** :*



**L'action collective :** *passer d'une approche individuelle à une approche **par groupe d'entreprises** :*

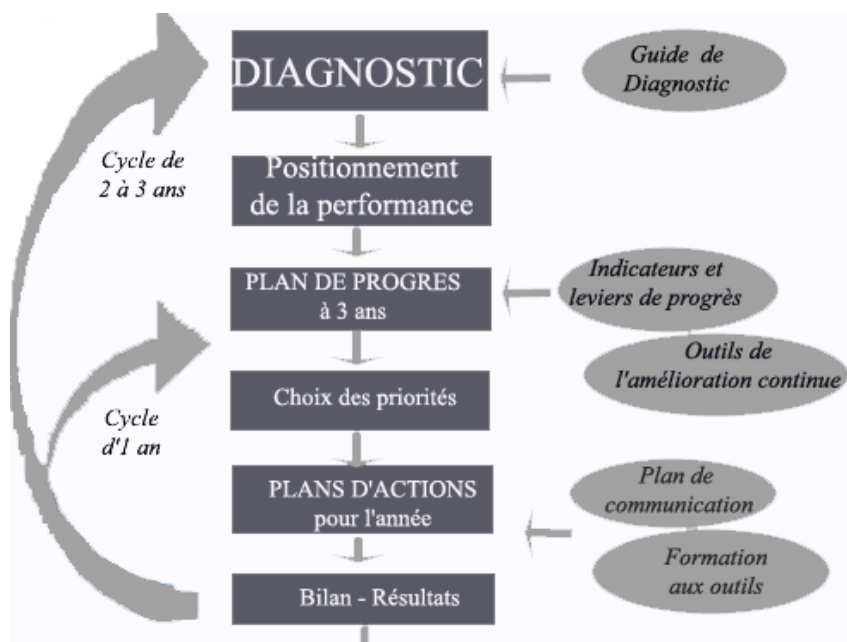
- élargir la vision de l'entreprise et diminuer l'autocensure
- imposer un rythme par le jalonnement et le rythme
- échanger et créer des liens entre les différents acteurs

## V. Contenu du Programme Cap Performance

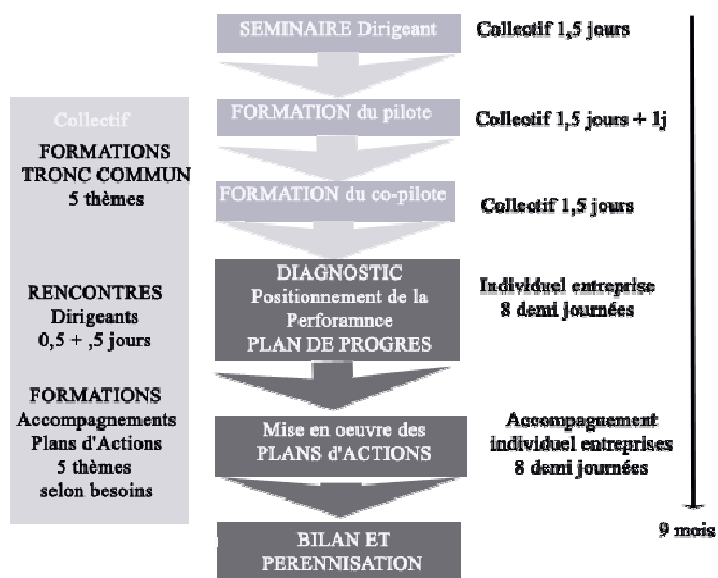
### a) La démarche « Cap Performance » :

Le programme Cap Performance s'appuie sur les facteurs clés tels que :

- une démarche pragmatique,
- l'adhésion du personnel par l'action et l'obtention de résultats rapides, visibles et mesurés,
- l'accompagnement sur le terrain, jalonné sur 9 mois,
- la dynamique et le partage d'expérience d'une démarche collective,
- la formation d'une équipe pilote capable de pérenniser et de démultiplier l'action.



### b) Le déroulement du programme en entreprise



### c) Accompagnement du programme

- Un consultant, sélectionné et formé, est désigné par entreprise.
- Il planifie 16 demi-journées sur 9 mois pour :
  - o Le diagnostic
  - o Le Plan de Progrès
  - o L'accompagnement pour la réalisation des Plans d'Action.

- Le consultant intervient dans une logique de résultats en ayant 3 rôles :
  - o EXPERT, il apporte des outils, des méthodes, des solutions.
  - o ANIMATEUR, il organise la démarche, avec le Pilote interne au Fournisseur.
  - o PEDAGOGUE, il apprend au Pilote interne et au personnel à démultiplier.

30 consultants formateurs, pour la plupart indépendants ou provenant d'organismes de conseil implantés dans les Pays de la Loire ont donc été sélectionnés et formés au cours d'une journée par CEFORALP, à la méthodologie et aux outils de la démarche Cap Performance.

#### **d) Formations**

Le programme Cap Performance repose sur une logique d'obligation de résultats, et la réussite des plans d'actions engagés, s'appuie sur un minimum de connaissances des acteurs impliqués dans leurs mises en œuvre sur le terrain. Les formations répondent à cet engagement de réussite.

Les formations proposées ont pour objectif d'apporter les connaissances nécessaires aux entreprises.

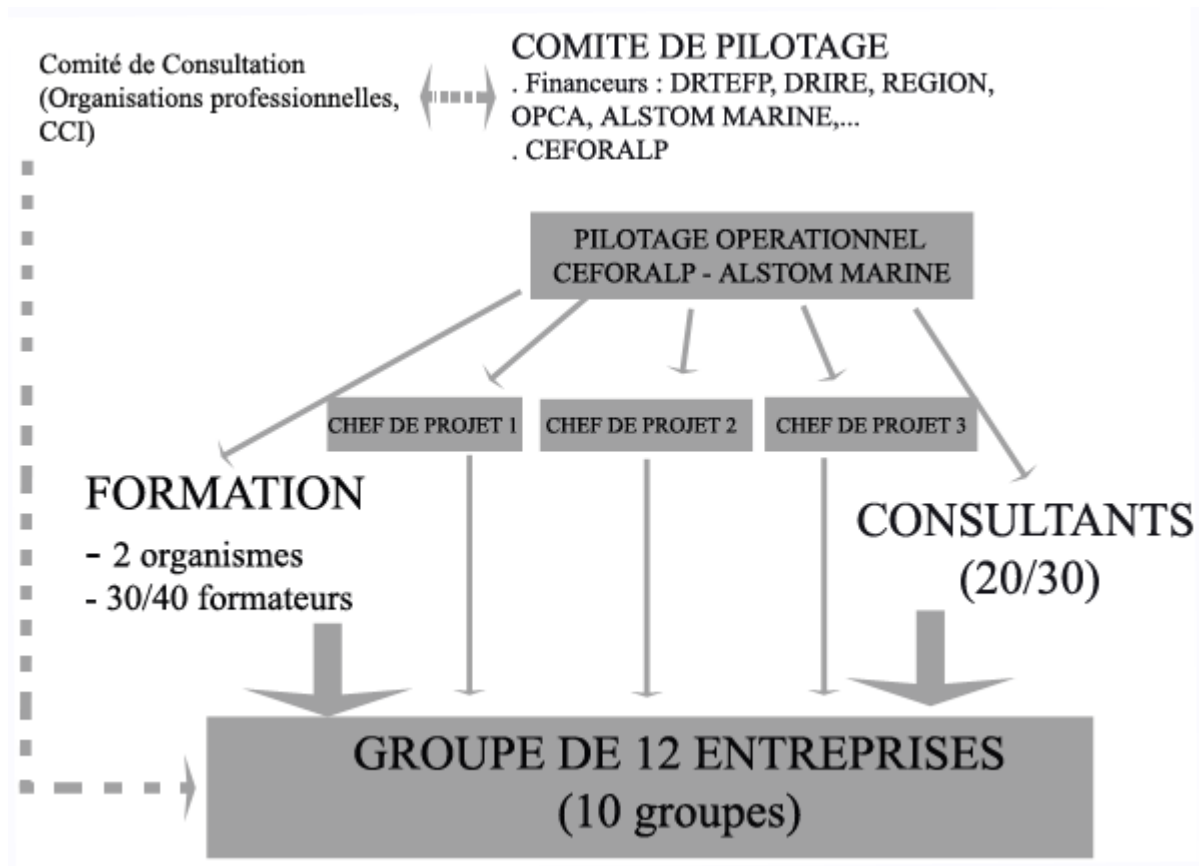
- Les cinq formations du tronc commun correspondent au minimum de connaissances que doit posséder chaque entreprise.
- Les formations optionnelles sont choisies (5 thèmes parmi les 10 proposés), en fonction des besoins spécifiques générés par la mise en œuvre des plans d'action.

#### **LES FORMATIONS**

<b>TRONC COMMUN</b>	<b>FORMATIONS OPTIONNELLES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse de processus</li> <li>- Indicateurs et tableaux de bord</li> <li>- Management d'équipe</li> <li>- Organisation de l'espace de travail,</li> <li>- Résolution de problèmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion de projet</li> <li>- Equipes autonomes</li> <li>- Calcul coût et marges</li> <li>- Gestion de chantier/atelier</li> <li>- Organisation des achats</li> <li>- Analyse de la valeur</li> <li>- Auto contrôle</li> <li>- Prévention des risques</li> <li>- Management visuel</li> <li>- Méthode, gammes et capitalisation d'expériences</li> </ul>

## VI. Le Pilotage du projet :

### a) *Le Dispositif « Cap Performance »*



### b) *Le comité de pilotage du programme Cap Performance Pays de la Loire*

- Les membres :
  - o Les représentants des organismes financeurs (Etat, DRIRE, DRTEFP, REGION, OPCA, ALSTOM MARINE...)
  - o Et CEFORALP en tant que Responsable du Projet (Maître d'œuvre).
- Les missions :
 

Les représentants du comité de pilotage s'engagent à établir des relations de confiance dans le respect de leur indépendance et de leurs responsabilités réciproques.

Le Comité de Pilotage est chargé de valider les travaux et de suivre l'avancement du dispositif :

- o Orientation financière et pédagogique du programme
- o Veille globale
- o Fonctionnement global du dispositif



- Avis sur les choix proposés (budget, organismes locaux, plan de communication)
- Evaluation globale du dispositif.

En cas de litige avec un tiers, le Comité de Pilotage recherchera une solution amiable et désignera d'un commun accord un arbitre médiateur.

Le Comité de Pilotage peut inviter des personnes qualifiées et des experts.

Le Comité de Pilotage se réunit tous les trois mois, à l'initiative du Responsable Programme, ou à l'initiative d'un de ses membres.

### **c) Le Comité de Consultation**

- Les membres

- Organisations professionnelles
- CCI

- Les missions

Le Comité de Consultation est composé d'organismes représentatifs d'un secteur d'activité et/ou géographique au développement duquel il contribue.

Les membres du Comité de Consultation, par leur influence, leurs contacts privilégiés, peuvent mobiliser les entreprises.

### **d) Indicateurs du programme Cap Performance Pays de la Loire**

Le pilotage et le suivi de l'ensemble du projet seront assurés par le Comité de Pilotage qui mettra en place les indicateurs nécessaires.

Ces instances seront les garants de la qualité, de la cohérence et de l'intégrité de l'ensemble du dispositif.

Les indicateurs quantitatifs sont simples et permettent de mesurer les « nombres » attachés à chaque opération ou phase : nombre d'entreprises, nombre de plans d'actions, nombre de sessions de formation, contenus de formation, nombre de personnes formées, catégories, évolution des indicateurs de performance des entreprises, etc. Ces informations sont fournies par CEFORALP.

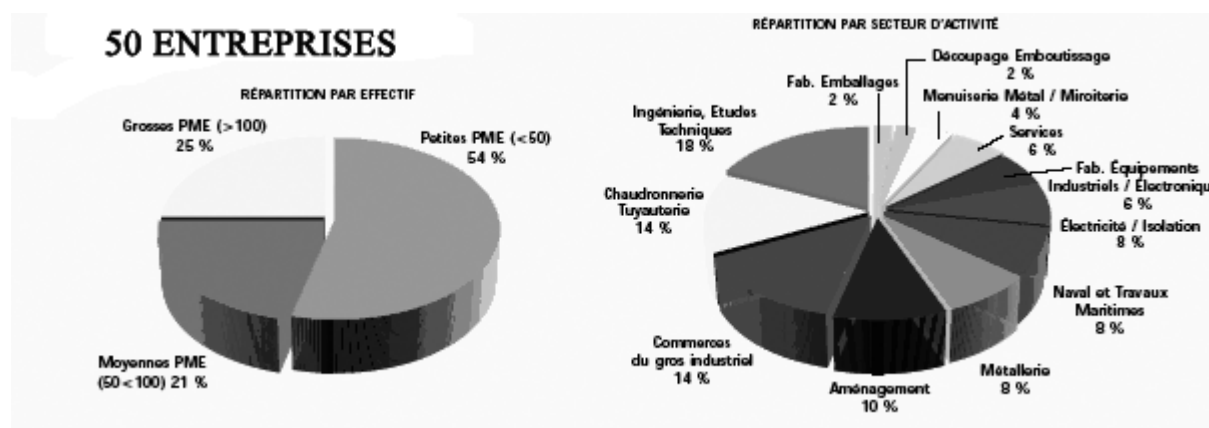
Les indicateurs qualitatifs sont basés sur :

- la qualité des Plans de Progrès et Plans d'Actions
- les évaluations établies par les salariés, lors des formations, et par les dirigeants à la fin du programme dans leur entreprise (fiches formalisées)
- les sondages permanents (tous les trois mois), au niveau du Pilote interne
- les réunions cycliques des chefs d'entreprise
- la formalisation et la structuration des plans d'actions qui contiennent les indicateurs de résultats propres à leur objectif
- les résultats mesurés dans les plans d'actions
- les validations des interventions des formateurs et consultants (sur des fiches formalisées)

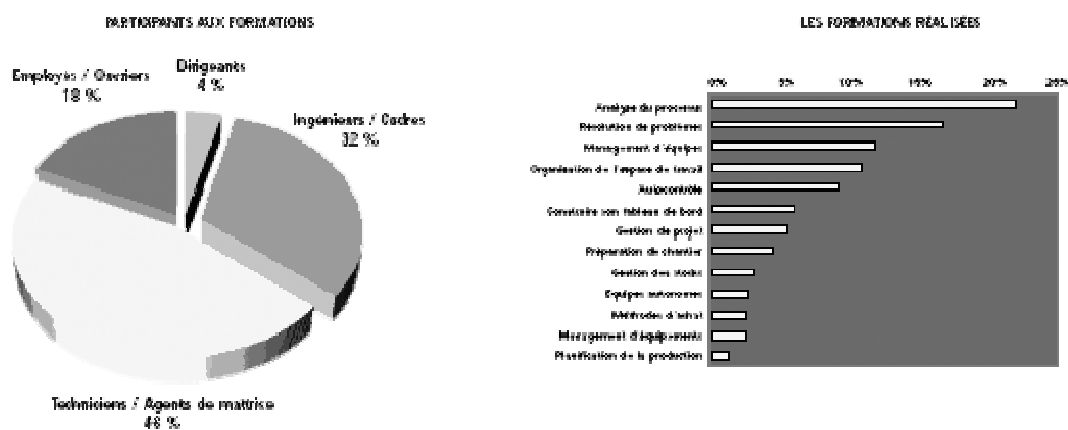
L'ensemble des éléments recueillis donne lieu à des analyses, des commentaires ; des enseignements conceptuels et opérationnels qui sont, au fur à mesure, rendus publics.

86 entreprises en ont bénéficié, concernant environ 3000 emplois. Les résultats ci-après concernent une des études effectuées à partir des résultats de 50 entreprises.

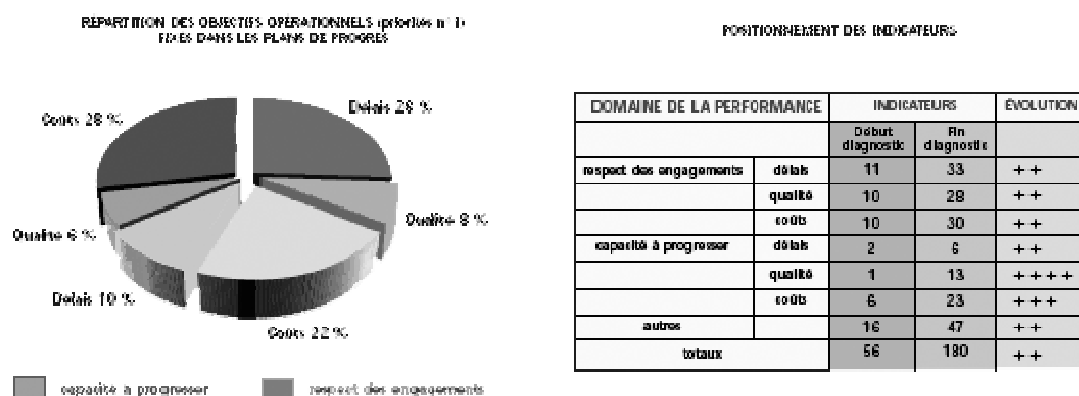
## VII. Les résultats de Cap Performance pour 50 entreprises



## 310 ACTEURS internes à l'entreprise impliqués dans 75 plans d'actions et 265 personnes formées



## EVOLUTION DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE



## 222.2 CAP COMPETENCES (2003-2006)

### I. Contexte

Après s'être repositionnés, depuis 1998, en tant que leader de la construction de paquebots, en triplant son niveau d'activité et en réduisant ses coûts de réalisation de 30%, les Chantiers de l'Atlantique se trouvent en 2002, confrontés à une situation internationale difficile.

Alors que le marché de la croisière était potentiellement prometteur, toutes les compagnies de croisières sont amenées à stopper leurs commandes de nouveaux paquebots, en attendant la levée des incertitudes liées au contexte international.

La construction navale à St-Nazaire se trouve donc confrontée à gérer une phase « en creux » de son cycle d'activité.

Or, durant la période de forte croissance d'activité, les Chantiers de l'Atlantique ont embauché plus de 2200 personnes, pendant que 1200 partent en retraite, soit un accroissement net de 1000 personnes, pour un effectif de 4500 personnes à la fin de l'année 2003. Parallèlement à ces embauches importantes au sein des Chantiers de l'Atlantique, les entreprises sous-traitantes passent de 2 000 personnes travaillant sur le site de St-Nazaire à 8 000 personnes lors de la période de pointe.

Dans ce contexte de baisse importante de charge, l'enjeu est de préparer l'avenir en consolidant les compétences disponibles sur le territoire de la Basse-Loire et en améliorant encore la compétitivité des entreprises.

Devant l'importance de cet enjeu, dès le début 2003, les Chantiers de l'Atlantique en concertation avec la Préfecture de Région, la Direction Régionale du Travail, la Direction Régionale de l'Industrie, le Conseil Régional des Pays de la Loire et le Conseil Général de Loire Atlantique conduisent une réflexion.

Ils font appel de nouveau à CEFORALP, ce cabinet lyonnais qui a assuré précédemment, avec succès, l'ingénierie de Cap Performance et a été le Responsable du Projet.

L'ensemble de ces acteurs décide de concevoir un vaste Plan de Développement des Entreprises et de Formation/Action qui impliquerait les personnels des Chantiers de l'Atlantique et de ses co-réalisateurs sur 2003-2004 : période qui s'est trouvée, finalement, prolongée jusqu'en juillet 2006.

## II. Objectifs et caractéristiques

Les objectifs du dispositif sont triples :

- Préparer l'ensemble des entreprises régionales liées à la Construction Navale, à la reprise et à l'appréhender dans les meilleures conditions de concurrence et de savoir-faire, sous l'impulsion du Donneur d'Ordre, les Chantiers d'Atlantique.
- Préserver et développer le patrimoine industriel, professionnel et le savoir-faire humain des salariés locaux et régionaux pour ancrer leur activité dans le territoire.
- Comblar les écarts en compétences des entreprises et de leurs personnels pour capitaliser, structurer les processus industriels et mettre en œuvre toutes les possibilités d'innovation et de progrès.

Les actions envisagées sont volontairement orientées vers deux directions :

- Agir pour le développement économique des entreprises, par la mise en œuvre de plans de progrès et d'actions concrètes, afin d'améliorer de façon significative et pérenne les performances des entreprises.
- Agir pour l'amélioration des compétences des personnes, par la mise en œuvre d'un plan exceptionnel de formations-métiers, tout en favorisant la valorisation des savoirs et savoir-faire.

Les caractéristiques générales sont les suivantes :

### a) **Pour les sous-traitants** des Chantiers de l'Atlantique (**appelés co-réalisateurs**)

- Une articulation en « **programmes de développement économique** », chacun correspondant à un contenu et à une démarche (diagnostic de l'entreprise, définition d'un plan d'action, pilotage et accompagnement de ces actions, formations liées aux actions).
- Des **programmes inter-entreprises de formations-métiers**.

### b) **Pour les Chantiers de l'Atlantique**

- **Un programme de formation**, favorisant le développement des compétences et la qualification à travers, par exemple, **des démarches de Suivi Individuel des Formations et des Parcours (SIFP)** : prévision → 250 000 heures de formation.

## III. Présentation du dispositif des programmes de Cap Compétences

### A. **Programme co-réalisateurs**

Structuration des programmes co-réalisateurs : **200 entreprises concernées**

Hypothèse de base pour chaque entreprise :

- Un programme de développement économique (ou plus suivant la situation particulière de l'entreprise et selon son budget).
- Un programme de formations-métiers.

Structure type d'un programme de développement économique (durée = 6 mois)

ETAPES	NOMBRE DE JOURS/PERSONNES EN MOYENNE
- Préparation du personnel concerné	- 3 groupes de 10 personnes
- Diagnostic en entreprise	- 8 demi-journées
- Formation aux thèmes et outils, nécessaires aux actions.	- 50 jours/groupe de 10 personnes
- Accompagnement des actions en entreprise et capitalisation.	- 9 demi-journées
- Bilan/Capitalisation.	- 1 demi-journée
- Phase de validation des compétences.	- 50 jours/groupe de 10

1. Les programmes de développement économique : 3 thématiques (au choix) :

a. *Diversification – Innovation - Objectif* :

- Développer la diversification des co-réalisateurs et leur capacité à prendre des commandes sur de nouveaux marchés et (ou) de nouveaux produits.
- Il s'agit d'améliorer leurs compétences dans les domaines tels que le commercial, la maîtrise des coûts, la maîtrise des charges, la recherche/développement, l'innovation.

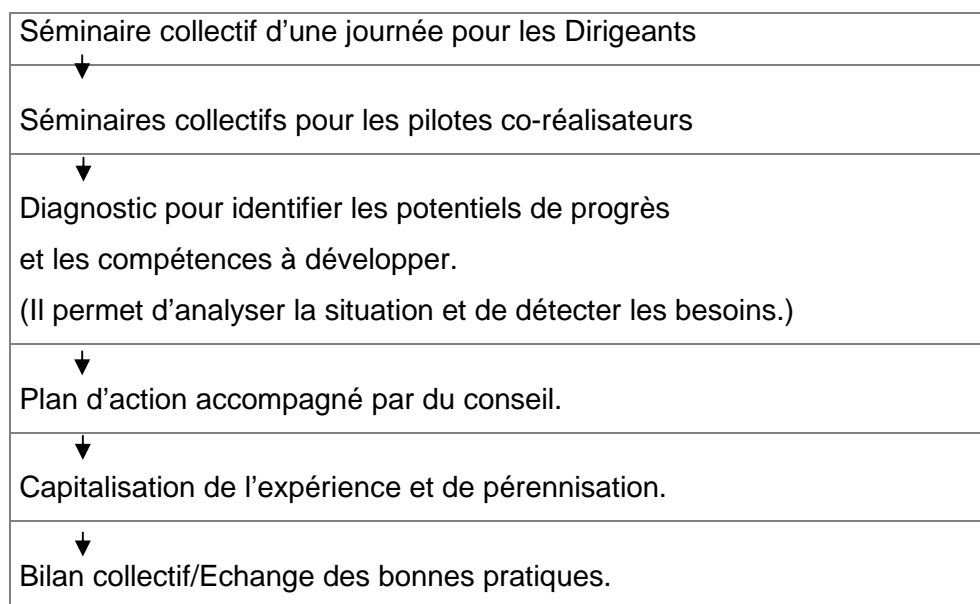
b. *Interface – Etudes et Montage - Objectif* :

- Dans le domaine de la Conception/Industrialisation (Etudes), il s'agit, pour chaque processus clé de la filière navale, avec les fournisseurs concernés et les Chantiers de l'Atlantique, d'analyser et capitaliser ensemble les étapes de conception et industrialisation.
- Dans le domaine de l'optimisation des interfaces sur les chantiers de montage, il s'agit pour chaque processus clé de la filière navale, de capitaliser les étapes de préparation de chantiers et de montage.

c. *Performance* + - Objectif :

- Poursuivre, développer et capitaliser l'action antérieure de Cap Performance, déjà engagée dans certaines entreprises.

Il s'agit, concrètement, sur la base d'un diagnostic propre à chaque entreprise concernée, de mettre à jour ou bâtir le plan de progrès de l'entreprise et réaliser le plan d'action associée.

Le déroulement type d'un programme de développement économique :2. Les programmes de formations-métiers inter-entreprises

288 jours par entreprise (droit de tirage)

Formation aux métiers de la navale : soudeurs, tuyauteurs, dessinateurs, lecture de plans, technologie navale.

Formation aux métiers inter-entreprises, en réponse aux besoins de l'ensemble des entreprises : anglais, informatique, animation d'équipe, économie d'entreprise.

La valorisation des compétences acquises :

Développer l'employabilité par l'acquisition de compétences transférables. **Mise en place du système SIFP (suivi individuel des formations et des parcours).**

## **B. Programme Chantiers de l'Atlantique**

- Orientations des actions de formations prévues :
  - Favoriser la transmission rapide de compétences vers les plus récents embauchés.
  - Ancrer les bonnes pratiques par des accompagnements sur le terrain avec des tuteurs formés et compétents.
  - Favoriser l'intégration par les salariés des enjeux et des évolutions de l'entreprise.
  - Développer l'employabilité par l'acquisition de compétences transférables. Mise en place du système SIFP (suivi individuel des formations et des parcours)
- Transmission des compétences et employabilité :
  - Pour le personnel des bureaux (exemples de formations) :  
Conception assistée par ordinateur, dessin assisté par ordinateur, lecture de plans, méthodes d'analyses et d'études, planification, réglementation et normalisation, résistance des matériaux, thermodynamique.
  - Pour le personnel des ateliers (exemples de formations) :  
Diverses technologies de soudage, de gougeage et redressage, installations et équipements, schémas électriques, instrumentation, oxycoupage, polyvalence, tuyautage.
- Formations professionnelles générales :  
Economie d'entreprise, gestion des budgets, langues (anglais), logistique, management des affaires, management des hommes et des équipes, méthodes de résolution de problèmes, tutorat.

## **C. Pilotage et promotion des programmes**

### **1) Pilotage des « OOP »**

Les programmes sont pilotés par des organismes sélectionnés et validés par l'Association de Gestion du Dispositif, AGP Cap Compétences.

Ces organismes sont appelés OOP (Organismes Opérationnels de Programme). Ils sont chargés de mettre en œuvre les programmes et sont garants des résultats obtenus dans les entreprises.

Ils assurent le pilotage, suivant des règles de fonctionnement fixées par l'AGP, dans le cadre d'une convention de fonctionnement. Ils s'appuient sur des consultants et des formateurs sélectionnés.



Ils sont aussi chargés, en coopération avec leur responsable de programme, référent désigné au sein de l'équipe opérationnelle de l'AGP, de développer l'ingénierie de leur programme : modalité d'interventions en entreprise, contenu des programmes d'animations, outils pédagogiques, techniques déployées, maîtrise de processus, contrôle, gestion et reporting.

Ces organismes sont les suivants :

- Pour les programmes de développement économique :
  - Diversification-innovation CNAM
  - Interfaces Etudes et Montage AFPI
  - Performance CEFORALP
- Pour les programmes de formations-métiers : 13 thèmes
  - Chaudronnerie, énergie, maintenance AFPA remplacé par APAVEO
  - Soudage, management AFPI
  - Poly-compétences, procédés et méthodes CESI
  - Logiciels, réseaux informatiques, qualité CNAM
  - Langues IUT
  - Calculs et études, gestion GRETA

Les OOP, au nombre de six, pour les deux programmes (certains comme l'AFPI ou le CNAM, étant sur deux programmes) sont sélectionnés par l'AGP à partir d'un appel d'offre restreint lancé par celui-ci auprès des organismes de formation publics et privés, les plus significatifs et représentatifs de la région.

Les OOP doivent répartir équitablement les actions sur le tissu, de préférence régional, public ou privé de consultants et de formateurs, tout en y participant eux-mêmes comme intervenant.

Une règle est fixée par l'AGP : 60% au maximum, au profit de l'OOP et 40% minimum pour les intervenants extérieurs.

Une tarification des coûts d'intervention des prestations est fixée par l'AGP, après négociations avec les OOP : cinq niveaux de coûts pédagogiques sont arrêtés, variant entre 600 € et 1500 € par jour.

C'est l'OOP qui « sous-traite » aux prestataires extérieurs qu'il choisit, après concertation avec l'AGP, la part des formations qu'il n'assume pas lui-même.

Pour les formations-métiers, c'est l'OOP qui propose aux entreprises les formations à partir d'un Catalogue de formation « encadré », arrêté en concertation entre l'OOP et l'AGP. L'objectif est que l'OOP puisse constituer des groupes interentreprises et éviter de tomber dans le « sur mesure » individuel demandé par une entreprise, ce qui devient ingérable et non rentable.

## 2) Promotion

La promotion des programmes par l'AGP utilise différents vecteurs :

- Forums réservés aux co-réalisateurs, associés à des concours valorisant les réussites d'entreprises.
- Prospection en direct par l'équipe permanente de l'AGP.
- Incitation active des Chantiers de l'Atlantique.
- Appui des « OOP ».
- Revue « Cap Compétences ».

Concrètement, les entreprises intéressées par l'un ou les deux programmes, doivent conclure un Pacte d'Adhésion avec l'AGP. Ce pacte définit les engagements respectifs de l'entreprise et de l'AGP, dans le cadre du programme choisi.

L'objectif initial de Cap Compétences était de conclure 200 Pactes d'Adhésion.

Au final, 150 entreprises de la Navale en ont bénéficié.

Pour Chantiers de l'Atlantique, Cap Compétences a pris la forme d'un vaste plan de formation de 270 000 heures de formation.

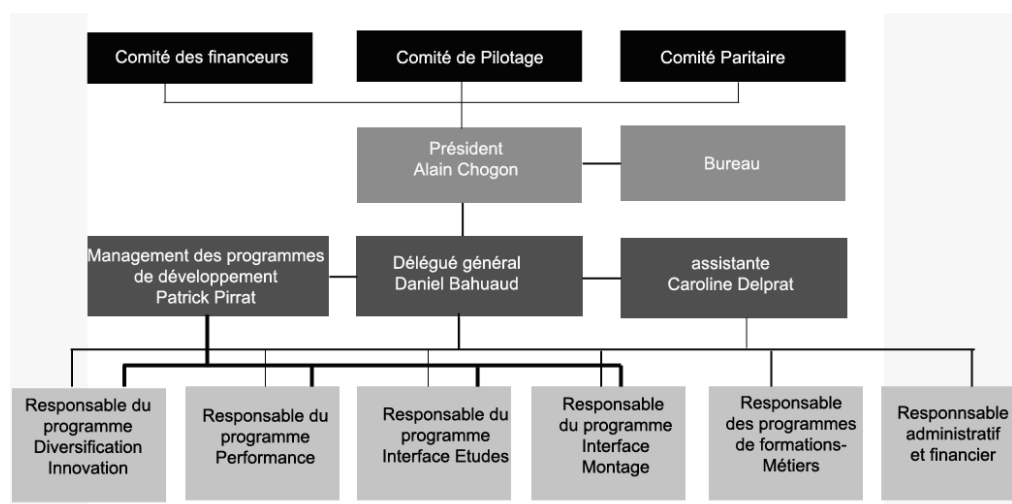
#### IV. Création d'une association de gestion du dispositif : « AGP Cap Compétences »

##### a) *AGP Cap Compétences au centre du dispositif*

Une structure associative intermédiaire est créée afin de gérer les flux financiers et l'ensemble du dispositif sur le plan technique et opérationnel, de contrôler le bon fonctionnement de l'ensemble, d'assurer le reporting nécessaire aux différents comités.

L'Association de Gestion du Programme Cap Compétences est une structure associative type "loi 1901" à but non-lucratif, qui " a pour objet exclusif la mise en œuvre et la gestion du programme Cap Compétences ". Les membres actifs en sont le MEDEF de Loire-Atlantique, l'Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie de Loire-Atlantique, la CGPME de Loire-Atlantique et les CCI de Nantes et de Saint-Nazaire.

##### Organigramme



##### b) *Pilotage :*

###### 1. Le Comité des financeurs :

Composé des représentants des partenaires financiers, de l'AGP, et des entreprises représentées par le président de Pôle Marine et du Directeur des Ressources Humaines et de la Communication des Chantiers de l'Atlantique, en liaison permanente avec l'association, ce comité :

- reçoit et analyse le reporting de l'association,
- apporte conseil et assistance dans la mise en œuvre des financements,
- veille à la sécurisation de l'utilisation des crédits,
- facilite la gestion de l'association AGP, notamment au regard de sa trésorerie.

## 2. Le Comité Paritaire :

Les membres sont désignés par les partenaires sociaux siégeant au sein de la Commission Paritaire Interprofessionnelle Régionale de l'Emploi (COPIRE). Ce comité est chargé de suivre l'avancement du dispositif et de son évaluation :

- il s'informe des indicateurs de résultats : par catégorie socioprofessionnelle, statut des salariés, durée moyenne de formation, par salarié et par entreprise, par secteurs d'activités concernés,
- il analyse les publics bénéficiaires et leur évolution en termes de qualification et d'emploi,
- il veille à la cohérence globale du dispositif avec les partenaires.

## 3. Le Comité de pilotage :

Il est composé des membres siégeant au sein du comité des financeurs et du comité paritaire. Il veille au suivi et à la cohérence du dispositif en facilitant les relations entre partenaires et en évaluant les réalisations des actions.

## 4. Le Bureau

Président : M. Chogon,	MEDEF 44
Vice-Président : M. Nicolas,	UIMM 44
Trésorier : M. Wident,	MEDEF 44
Secrétaire : M. Rémi,	CGPME
Secrétaire-adjoint : M. Soudé,	CCI Nantes St-Nazaire

## V. Financement

Le dispositif Cap Compétences s'est trouvé doté d'un budget très élevé. Celui-ci a été établi sur une base de 37 millions d'€.

En effet, il est prévu d'emblée, compte tenu du contexte industriel et économique défavorable, qu'un maximum de prestations et de coûts salariaux des personnels engagés dans des actions de progrès et de formations doit être pris en charge.

Cette très importante enveloppe financière permet de prendre en charge les interventions de conseil, de formation, ainsi qu'une partie des coûts salariaux des personnels d'entreprises bénéficiaires.

Il est réparti en 2/3 pour un potentiel de deux cents entreprises sous-traitantes des Chantiers de l'Atlantique et 1/3 pour les Chantiers de l'Atlantique.

A côté des Financeurs publics, Europe (FSE), Etat (DRIRE-DRTEFP), Collectivités Territoriales (Conseil Régional et Conseil Général), on trouve aussi les organisations professionnelles par l'intermédiaire des Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA) dont le principal financeur est l'OPCAIM (Métallurgie), ainsi que les Chantiers de l'Atlantique et les entreprises participantes.

L'Accord Partenaires officialisant les engagements des financeurs, et présentant à la fois la philosophie du dispositif Cap Compétences et sa gouvernance a été signé peu avant le départ du Queen Mary 2, le 22 décembre 2003, entre Nicole Fontaine, Ministre de l'Industrie, le Préfet de Région, le Président du Conseil Régional, le Président du Conseil Général, le Président de l'AGP Cap Compétences, le Président de l'OPCAIM et les Présidents d'autres OPCA dont l'OPCAREG et l'AGEFOS PME .

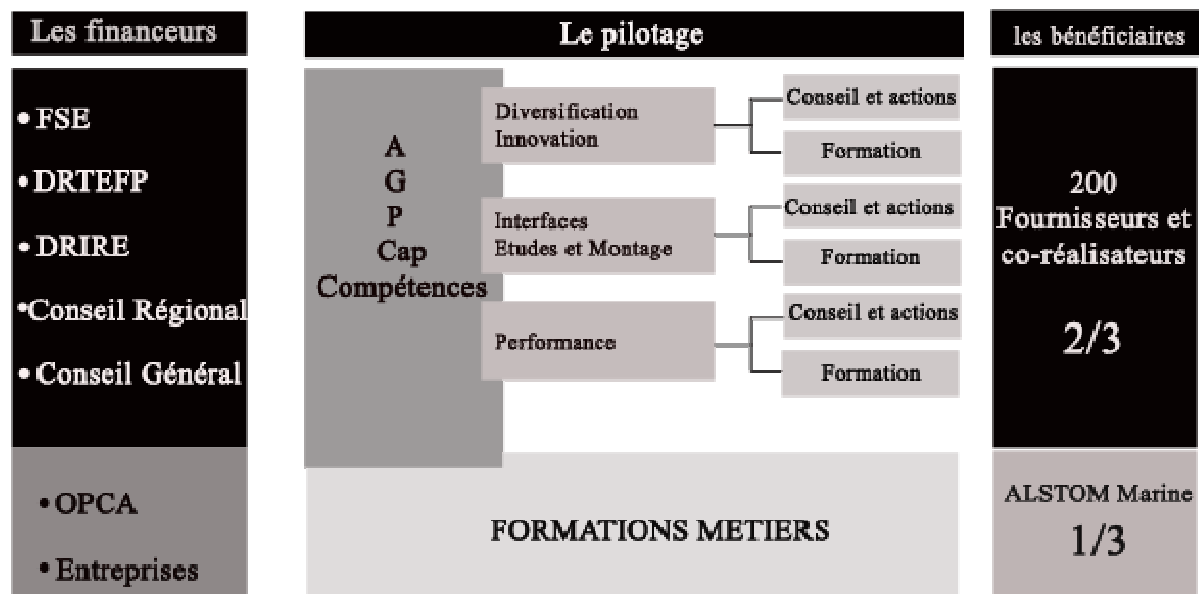
### **Présentation du Budget Prévisionnel**

Cap Compétences	<b>37 289 000 €</b>
Dont	
➤ <b>Programme co-réalisateurs</b>	
- Volet Développement économique formation	12 515 000 €
- Volet Formation	11 834 000 €
soit un total de	<b>24 349 000 €</b>
➤ <b>Programme Chantiers de l'Atlantique</b>	<b>12 940 000€</b>

### **Décomposition du Budget prévisionnel par Financeur :**

<b>Etat</b> -Ministère des Affaires Sociales du Travail et de la Solidarité	2 500 000 €
<b>Etat</b> -Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie	2 500 000 €
<b>Union Européenne</b> -FSE objectif2	3 840 300 €
<b>Union Européenne</b> -FSE Objectif 3	6 126 825 €
<b>Région</b>	4 000 000 €
<b>Conseil Général</b>	1 000 000 €
<b>OPCAIM</b>	<b>10 000 000 €</b>

L'intervention des OPCA est déterminée sur la base du dossier de chaque entreprise, et selon les priorités définies par l'instance paritaire. L'OPCA de la Métallurgie (OPCAIM) a une part très élevée, avec 10 000 000 €.



## VI. Elargissement de Cap Compétences au secteur Aéronautique

Le Dispositif Cap Compétences construit et mis en place, pour le secteur de la construction navale, s'est élargi au secteur de l'Aéronautique, pour les sous-traitants d'AIRBUS.

En effet, l'ensemble des fonds n'étant pas appelé à être totalement consommé au seul profit de la Navale, il apparaît judicieux aux Partenaires Financeurs du Dispositif d'en faire bénéficier le secteur de l'Aéronautique, autre composante forte du tissu économique de Loire-Atlantique.

Fin mars 2005, les Financeurs proposent aux Directions d'Airbus St-Nazaire et Nantes que leurs sous-traitants de la région adhèrent au Dispositif Cap Compétences.

Les Directions d'Airbus St-Nazaire et d'Airbus Nantes ayant donné leur accord, l'AGP crée « Cap Compétences, filière Aéronautique ».

Deux responsables d'Airbus sont mandatés par Airbus pour présenter ce nouveau dispositif à leurs sous-traitants. Ce dispositif ne comprend, cependant, que le Programme de Développement économique et porte sur deux thèmes :

- Performance
- Diversification/Innovation

Il a été précédé par les séminaires Dirigeants, Pilotes et Copilotes.

40 entreprises ont été pré-sélectionnées. Au final, 36 ont conclu un Pacte d'Adhésion.

**VII. Parcours individuels de formation au sein de CAP COMPETENCES****a) Le Principe**

Une démarche prototype

- Dans le prolongement d'une démarche économique
- Dans une approche gagnant/gagnant pour répondre à un double objectif
  - o Accompagner la stratégie de l'entreprise.
  - o Développer des compétences professionnelles.

dans une approche compétences très opérationnelle avec des outils de mesure réguliers.

**b) Profil des salariés**

- 163 Salariés issus de 94 entreprises
- 55% Encadrement (Cadres et Maîtrise) et 21% de Techniciens
- Niveau formation : 59% niveau III et IV ; 25% niveau V

**c) Deux modalités de parcours****1. Le Parcours Qualifiant**

→ Définition de l'activité définie par un référentiel vers un titre qualifiant après formation et soutenance d'une épreuve devant un jury.

→ Qualifications officielles accessibles, comme :

- Assistant de conduite de projets industriels (CQPM)
- Pilote d'action de Progrès (CNAM)

**2. Le Parcours Professionnalisant**

→ Définition de l'activité définie par l'entreprise vers la compétence du salarié reconnue par un dossier professionnel co-signé, après avoir suivi un plan d'action opérationnel co-construit.

→ Thématiques accessibles comme :

- Charpentier Métaux polyvalent
- Manager d'équipe industrielle

**d) Méthode****➤ Cours Qualifiant (10 mois)**

Phase de lancement

Préparation à la certification

Entraînement à la soutenance

Accompagnement individuel

## Formation complémentaire-Epreuves écrites et soutenance (Certification)

➤ **Parcours Professionnalisant** (10 mois)

Diagnostic

Validation

Mise en œuvre

Suivi de Plan d'action

Résultats (dossier professionnel)

**e) Résultats**➤ Parcours qualifiant

50 personnes reçues

➤ Parcours Professionnalisant

- 128 personnes reçues

dont : 42 managers d'équipe industrielle et 34 chargés d'affaires

**VIII. Bilan CAP COMPETENCES**

Pour mémoire :

- 150 entreprises sous-traitantes des Chantiers de l'Atlantique ont bénéficié de Cap Compétences.
- 36 entreprises sous-traitantes d'Airbus Nantes et St-Nazaire ont bénéficié aussi de Cap Compétences, filière Aéronautique.

**Soit, au total 186 entreprises représentant plus de 11 000 salariés.**

Ces entreprises sous-traitantes ont mis en œuvre des plans de progrès pour améliorer leurs performances, leurs diversifications, leurs interfaces avec leurs donneurs d'ordres. Cela se concrétise par 187 plans d'actions aboutis, dans tous les domaines (Coûts, Qualité, Délais, Développement, Sécurité ...), par des actions mesurées et pilotées (efficience main d'œuvre, taux de valeur ajoutée, gains sur achats, taux de marge, ratio de fluidité, taux de dépendance, coût de la non-qualité...), grâce à plus de 100 000 heures de formation et près de 2 000 jours de conseil et d'accompagnement.

Le constat aujourd'hui : baisse du taux de chômage pour le Bassin de St-Nazaire plus net qu'ailleurs, nombre de défaillances d'entreprises au plus bas. Les entreprises « navales » engagées dans Cap Compétences ont créé sur la période, et en solde net, plus de 300 emplois.



Le niveau de satisfaction de tous les acteurs engagés, entreprises, commanditaires, salariés, représentants d'institutions est important. Une suite est demandée, afin de pérenniser une méthode qui a fait les preuves de son efficacité, et de bénéficier de retombées durables.

Les Financeurs souhaitant **recueillir les points de vue des salariés et des chefs d'entreprise sur l'impact du dispositif Cap Compétences**, l'Association AGP Cap Compétences a donc confié à un cabinet spécialisé TMO, le soin de mener une enquête :

- 400 Salariés ayant bénéficié des programmes de formation ont été interrogés par téléphone.
- 95 Dirigeants d'entreprises sur 156 interrogés dans le dispositif ont répondu aux questionnaires par courrier, soit un taux de retour de 62%.

### **Résultats de l'enquête : Les impacts de Cap Compétences**

#### **a) Impact sur la situation globale de l'entreprise**

- 47% des entreprises estiment que la situation de leur entreprise s'est améliorée grâce au dispositif Cap Compétences.
- Au total, 78% des entreprises estiment que l'opération a eu un impact positif.

#### **b) Impact sur la compétitivité et l'organisation des entreprises**

Les effets positifs du dispositif ont été particulièrement ressentis en matière :

- de formation (85% d'impact positif)
- d'acquisition de nouvelles compétences (73% d'impact positif)
- d'organisation interne (71% d'impact positif)
- de maintien des compétences (66% d'impact positif)
- de compétitivité (65% d'impact positif)
- de productivité (64% d'impact positif)

#### **c) Impact en termes de mise en réseau**

- 93% des dirigeants considèrent que les échanges résultant des différents séminaires auxquels ils ont participé, ont été bénéfiques :
  - D'abord par une **meilleure organisation entre les différentes entreprises co-traitantes**.
  - Ensuite, par **la création de partenariats entre entreprises**.
- 68% des entreprises considèrent qu'il y a un impact positif en termes de mise en réseau.
- 46% des entreprises ont développé ou comptent développer des partenariats avec d'autres entreprises.

**d) Impact en termes de diversification**

**A l'issue du programme, les entreprises apparaissent moins dépendantes de leur donneur d'ordre.**

- 24% des co-traitants des Chantiers de L'Atlantique ayant suivi le programme de diversification ont réduit la part d'activité liée à leur donneur d'ordre principal. Parmi ces entreprises, 79% estiment que cela a eu un impact positif sur leur entreprise.
- Entre 42% et 59% des entreprises (selon le donneur d'ordre) ont engagé des stratégies pour réduire à court terme la part d'activité liée à leur donneur d'ordre principal. N. B. : 32% des entreprises dépendaient à plus de 40% des Chantiers de l'Atlantique avant leur participation ; elles sont aujourd'hui, moins de 19% dans ce cas.

**e) Impact sur l'emploi**

- **Tous les indicateurs laissent prévoir une catastrophe économique et sociale : celle-ci n'a pas eu lieu.**
- Certes, la non-reconduction des contrats précaires a favorisé la baisse de charges.
- Mais l'opération Cap Compétences a joué, de son côté, son rôle en limitant l'impact de la baisse des commandes.

Sur l'ensemble des entreprises, 18% des co-traitants ont maintenu des emplois menacés, grâce à Cap Compétences.

**f) Observations sur la Mise en Œuvre****1. Le « recrutement » des Entreprises et la montée en charge du dispositif**

**Les Donneurs d'Ordre ont joué un rôle important dans la promotion de Cap Compétences.**

- 46% des entreprises co-traitantes des Chantiers de l'Atlantique ont connu Cap Compétences, grâce à leur donneur d'ordre.
- 84% pour les co-traitants d'Airbus.

N.B. :

- Les « Conseils » ont, semble-t-il, particulièrement été appuyés auprès des entreprises de plus de 100 salariés.

- Le lobbying et les réunions ont, également, été utilisés puisque 44% des entreprises co-traitantes des Chantiers de l'Atlantique ont connu cette opération par ce canal.

L'adhésion a toutefois été plus difficile pour les co-traitants des Chantiers de l'Atlantique que pour ceux d'Airbus, notamment pour des raisons de contexte.

En fonction de leur taille, les entreprises de plus de 100 salariés sont plus présentes sur le programme Performance et les entreprises de moins de 100 salariés (notamment chez les sous traitants des Chantiers de l'Atlantique, sur les programmes Diversification et Formation.

## 2. Le financement

***Les critiques concernent davantage l'ingénierie financière, ainsi que la gestion comptable et administrative, que les montants alloués aux entreprises.***

En effet, la prise en charge financière n'est jugée insuffisante que par 14% des entreprises répondantes.

Par ailleurs, 77% des entreprises répondantes considèrent que leur participation a représenté un coût abordable, voire très intéressant.

## 3. L'accompagnement des entreprises

Concernant les cabinets de consultants, ***les évaluations des entreprises sont très largement positives, quelque soit le thème abordé. Ils contribuent à la satisfaction globale attribuée au dispositif.***

## 4. La formation

- 67% des dirigeants ont estimé les programmes adaptés à leurs besoins, mais 30% ont été critiques.

Les réserves tiennent au décalage entre le catalogue de formations proposées et les besoins précis des entreprises, ainsi qu'à une offre trop orientée Navale et pas assez en phase avec les stratégies de diversification, sans oublier les annulations de stages dues, en fait, aux désistements des entreprises.

- Entre 79% et 87% des dirigeants sont satisfaits de la qualité des formateurs, des contenus de la formation et de la durée des stages.

## 5. Bilan général

### a) *De la part des dirigeants d'entreprises*

- 87% des entreprises répondantes tirent un **bilan positif** de leur participation au programme, y compris en regard de ce qu'elles ont dû investir sur le plan humain et financier. **Seule une entreprise sur 10 juge l'impact négatif.** Dans la quasi totalité des cas, ce sont des entreprises de moins de 100 salariés.
- **61% des entreprises répondantes estiment que le fait d'avoir participé à cette opération a modifié leur manière de développer et de structurer leur entreprise. Parmi celles-ci, 88% pensent qu'il s'agit d'un changement durable.**
- 88% entreprises répondantes estiment que le type de dispositif (public/privé avec accompagnement méthodologique) est adapté aux besoins des entreprises.
- **Les Pilotes de progrès ont été maintenus dans 51% des entreprises.**
- 88% des Dirigeants invitent les responsables à étendre ce type de dispositif à d'autres secteurs d'activité, en raison de sa pertinence et de ses effets positifs à l'échelle du bassin d'emploi.

### b) *De la part des salariés*

- 95% des salariés jugent les formations dispensées, bien faites ou très bien faites (dont 33% très bien faites).
- 57% des salariés ont estimé les formateurs très compétents et 39% assez compétents
- 86% des salariés ont estimé les formations utiles au plan professionnel ; pour 41%, elles étaient même très utiles.
- 77% des salariés ont utilisé ce qu'ils ont appris en formation.
- **Dans 22% des cas, les formations ont donné lieu à une validation. Ce sont les ouvriers et les techniciens qui en ont le plus bénéficié.**
- **61% des salariés estiment que ces formations sont un atout sur le marché de l'emploi.**
- 84% des salariés étaient volontaires pour suivre une formation et 92% ont estimé que c'était motivant sur le plan personnel.

**En conclusion, on constate une forte adhésion des salariés, en particulier des Ouvriers et des Techniciens.**

- 31% des salariés interrogés savent qu'un Plan de Progrès a été mis en place dans leur entreprise ; 73% d'entre eux jugent que ce Plan a eu un impact positif sur leur entreprise.

- ***De la part des partenaires***

- Satisfaction sur la conduite du Programme Cap Compétence par l'Association AGP.
- Convergence sur l'intérêt du Programme et son impact positif sur les entreprises.
- ***Consensus sur la nécessité de poursuivre ce type d'action collective.***
- Consensus sur l'idée que le dispositif ne peut être transposé tel quel.
- Constat partagé sur la nécessité d'effectuer un diagnostic de besoins en amont.

### 2.2.3 2006 : la compétitivité industrielle du territoire

Dans les deux derniers dispositifs de **2006 - Cap excellence de EMC2 (sous section 223.1) et Dinamic entreprises, l'Etat et la Région s'engagent dans un développement coordonné de la compétitivité industrielle régionale, en alliant deux opérateurs de la performance : l'investissement dans la technique et la recherche (DRIRE), et l'action capital humain (DRTEFP)**

*NB : Nous ne décrivons ci-après que le dispositif EMC2-Cap excellence qui vient renforcer les coopérations d'entreprises, de centres de formation et d'activités de recherche et, pour Cap excellence, une nouvelle étape de la consolidation des sous-traitants de la navale. Le dispositif Dinamic Entreprises présenté au Chapitre 23, concerne la politique de développement des PME déclinée au niveau régional.*

*Notre intention est en effet d'aborder dans le chapitre suivant, les préconisations des politiques publiques régionales à 10 ans d'intervalle, non seulement pour les entreprises sous-traitantes de la métallurgie à un niveau départemental, mais pour l'ensemble des PME au niveau régional. Nous nous interrogeons sur la concordance des préconisations faites à partir de l'évaluation d'un programme européen ADAPT des années 1994 à 2000, avec les objectifs définis dans Dinamic Entreprises.*

#### 223.1 EMC2 – CAP Excellence

**LE POLE DE COMPETITIVITE EMC2 : Ensembles métalliques et composites complexes et le dispositif Performance, processus, co-réalisateurs – CAP Excellence.**

##### **I. Le Contexte National**

En 2004, le Gouvernement décide de mettre en place une Nouvelle Politique Industrielle, avec pour objectif de :

- renforcer la compétitivité du territoire national
- dynamiser le développement économique
- créer ou maintenir des emplois industriels
- projeter l'image d'une France technologique et industrielle
- **assurer « l'ancrage » territorial de l'activité industrielle** (pour cela, jouer des synergies avec le potentiel local de R&D).

Cette Nouvelle Politique Industrielle s'appuie sur la création de Pôles de Compétitivité répartis sur le territoire.

Ces pôles étant :

- la combinaison sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation, et d'activités de recherche.
- L'engagement dans une démarche partenariale entre les trois composantes précitées, destinées à dégager des synergies autour de projets communs à caractère innovant.
- La disposition de la masse critique nécessaire pour une visibilité internationale.

Ces pôles doivent aussi faire apparaître une implication de l'Etat et des Collectivités territoriales, avec des soutiens financiers importants de leur part, au vu des projets mis en place dans les pôles.

En résumé, il s'agit pour le Gouvernement, au travers de ces pôles de **renforcer la compétitivité des acteurs économiques en soutenant des Dynamiques de Territoires.**

Le Gouvernement lance un appel d'offre en 2004, qui, dans les Pays de la Loire, entraîne le dépôt, par des acteurs régionaux, de 15 projets dont celui de Pôle de Compétitivité industrielle EMC2.

## **II. Les Entreprises fondatrices du Pôle EMC2**

Le Pôle de Compétitivité Industrielle EMC2, fortement soutenu par la DRIRE et le Conseil Régional des Pays de la Loire, regroupe 5 entreprises industrielles implantées dans la région et leaders internationaux sur leurs marchés.

Ces 5 entreprises, appartiennent à des secteurs industriels différents :

- les Chantiers de l'Atlantique devenus AKER YARDS, un des leaders mondiaux de la construction de navires à forte valeur ajoutée. Près de 10 000 emplois directs générés par l'activité dans la région.
- Airbus, comme leader mondial de l'Aéronautique, 4 500 employés à Nantes et à St-Nazaire. 700 millions d'euros de sous-traitance globale dont 300 millions en région Ouest.
- DCN, leader européen de la Construction Navale Militaire. Un établissement à Nantes (Indret) : 1 050 salariés et plus de 500 sous-traitants en Pays de la Loire.
- Beneteau (en Vendée), leader mondial des bateaux de plaisance. Chiffre d'Affaires : 715 millions d'euros, 3 900 salariés dans la région et 926 fournisseurs (14 millions d'euros de sous-traitance).
- Auto Chassis International (Le Mans), acteur majeur dans l'automobile des systèmes de liaison au sol pour l'automobile. 4 000 salariés, CA : 1 milliard d'euros.

### **III. Le Poids Industriel Régional impulsé par les Entreprises Fondatrices de EMC2 et la Densité du Tissu de Recherche et de Formation à leurs côtés**

a) Ces 5 entreprises ont créé une forte dynamique industrielle avec un réseau de PME fortement mobilisé autour d'elles.

Cela aboutit à classer les Pays de la Loire comme troisième Région Industrielle en France, avec de plus les rangs suivants dans les différentes activités dont relèvent les 5 fondateurs :

- premier rang national en Industrie Navale et Nautisme
- deuxième rang national pour la Plasturgie
- troisième rang national pour l'Aéronautique
- troisième rang national pour les Industries Mécaniques Electriques et Electroniques

Impact : 90 000 emplois liés à ces industries dans les Pays de la Loire, soit 36% des emplois industriels des Pays de la Loire.

b) Cette dynamique se trouve renforcée par l'existence d'un Tissu Universitaire, de Recherche et de Centres de Formation importants qui contribuent au développement de ces secteurs d'activités industrielles.

- avec plus de 12% de croissance des effectifs pour la recherche publique et 16% pour la recherche privée, la dynamique de la recherche est forte depuis 10 ans dans les Pays de la Loire : 35 laboratoires dont 12 unités mixtes de recherche associées au CNRS et 17 universités et écoles d'ingénieurs associées. S'y ajoutent des laboratoires industriels de premier rang dont Technocampus de EADS (Airbus).
- Quant à la formation, un réseau dense d'établissements couvrant la totalité du niveau de formations professionnelles apporte aussi une contribution active à cette dynamique industrielle. L'AFPI Atlantique en est une des composantes, notamment dans les domaines Aéronautique, Matériaux Composites, Usinage à Grande Vitesse, ainsi qu'en matière de Démarche d'Amélioration de la Compétitivité.

Tous ces « ingrédients » ont donc conduit les 5 Grands Donneurs d'Ordre majeurs à s'engager dans une démarche commune aboutissant à la labellisation par le Gouvernement, le 12 juillet 2005, du Pôle de Compétitivité EMC2.



#### IV. Les Ambitions de EMC2

##### a) Objectifs :

- Conforter des positions de leaders mondiaux dans la réalisation de grands ensembles métalliques et composites complexes sur les marchés de la plaisance, de l'aéronautique, de l'automobile et de la construction navale civile et militaire.
- Développer un espace d'excellence en matière de recherche et d'applications industrielles sur les technologies clés, liées à la mise en œuvre des matériaux métalliques et composites, aux procédés associés à la maîtrise des processus industriels complexes.
- Accentuer fortement les coopérations PMI/ Recherche/ Formations pour atteindre la performance des meilleurs mondiaux, grâce à une dynamique de territoire. La proximité Industrie- Formation- Recherche doit permettre en effet une réactivité plus forte pour :
  - o Explorer et conquérir des champs d'innovation de plus en plus sophistiqués.
  - o Aller plus vite que les concurrents dans la traduction en solutions industrielles de ces besoins détectés précocement.

Les Industriels fondateurs mobilisent autour de leurs activités et leurs dynamiques 2 000 sous-traitants, co-traitants et prestataires dans le Grand Ouest.

##### b) La Transversalité : originalité majeure de EMC2

Avec le Pôle EMC2, la transversalité va se trouver renforcée. En effet, EMC2 privilégie la transversalité entre les 5 marchés servis par le Pôle pour bénéficier d'une véritable fertilisation croisée. Ainsi, les actions et thématiques mises en œuvre dans EMC2 vont impacter les marchés de l'Aéronautique, de la Construction Navale, du Nautisme et de la Plaisance, de la Propulsion Navale et de l'Automobile.

Tous ont des enjeux partagés pour le même objectif : la Compétitivité.

#### V. Les Axes d'Intervention de EMC 2

##### A. Deux Axes Stratégiques Transversaux

1. Matériaux et Procédés

- Matériaux Composites et Métalliques
- Procédés d'assemblage de grandes structures

2. Processus et systèmes complexes

- Ingénierie des processus industriels
- Optimisation des systèmes (Comportement des structures...)

B. Des actions d'accompagnement

Notamment dans le volet « Entreprise Elargie », avec son dispositif « PPC », le programme « Cap Excellence » est piloté par l'AFPI Atlantique, membre de l'Association EMC2, créée pour porter le Pôle de Compétitivité.

## **VI. Le volet Entreprise Elargie et son dispositif « Performance Processus de Coréalisation (PPC) »**

*Cette présentation est extraite des documents fournis par Ceforalp et l'AFPI Atlantique*

### **a) Contexte**

Le tissu industriel des Pays de la Loire se caractérise par une part importante de donneurs d'ordre de rang internationaux et de PMI locales. Face aux mutations économiques et à la mondialisation, le soutien et l'accompagnement de ce tissu industriel sont une priorité.

Dans ce contexte, l'Etat et la Région, les 5 membres fondateurs du pôle de compétitivité EMC2 : DCN, AIRBUS, AKER YARDS France (ex Alstom Marine – Chantiers de l'Atlantique), JEANNEAU, BENETEAU et ACI (Autos Châssis International) ont défini un volet « Entreprise Elargie » afin de renforcer la compétitivité des filières.

Sur des marchés caractérisés par une concurrence exacerbée, les exigences fortes des clients, une accélération du changement et des technologies, les entreprises doivent viser l'EXCELLENCE pour assurer leur compétitivité durable:

- adaptation permanente de leurs produits et de leurs modes de production aux aspirations du marché,
- adaptation de leurs structures, de leur organisation et de leurs comportements, pour maintenir ou renouveler leurs avantages concurrentiels.

Il faut également noter que les outils mis en œuvre dans le programme Cap Compétences ont donné des résultats très positifs, en alliant les approches de développement économique et de développement de la formation et des compétences. Enfin, ce programme, comme la plupart des actions collectives, a clairement démontré l'effet positif des dynamiques de groupe pour les entreprises.

Cependant, il s'agit de trouver de nouveaux gisements de productivité et ce, en impliquant encore plus les co-réalisateurs de la Navale dans les processus : c'est l'objet du programme Cap Excellence initié par Aker Yards France et dont le pilotage est confié à l'AFPI Atlantique.

***b) Objectif du plan d'accompagnement méthodologique des entreprises du dispositif Performance Processus de Co-réalisation (PPC)***

L'Etat et la Région, les membres fondateurs du pôle de compétitivité EMC2 ont donc décidé de mettre en place une action d'accompagnement par filière, dont l'objectif est ***d'améliorer collectivement la performance des processus de co-conception et de co-réalisation d'un sous-ensemble, d'un produit ou d'une prestation***.

Cette action collective sera ciblée vers les leviers fondamentaux de développement des entreprises dans le cadre de l'entreprise élargie:

- ◆ Amélioration de la performance industrielle et de l'organisation interne.
- ◆ Amélioration des interfaces entre les entreprises travaillant à un même processus de conception-réalisation.
- ◆ Réduction des risques industriels par une démarche d'analyse de risque.
- ◆ Encouragement d'une démarche d'innovation.
- ◆ Développement des compétences des femmes et des hommes qui participent à la création de la valeur ajoutée.

***Ce programme se veut pragmatique et opérationnel avec des objectifs de résultats collectifs et une éthique partagée***

- Obtenir des résultats immédiats sur les affaires en cours.
- Réduire les risques par une vision des processus et des méthodes, partagée et commune.
- Améliorer la performance globale de l'entreprise élargie : co-réalisateurs avec leur client direct.

- Développer de nouvelles relations durables entre clients, fournisseurs et partenaires, basées sur des règles d'éthique claires et partagées.
- Accompagner les rangs 1 dans le développement stratégique de leurs activités.

Il est construit pour se dupliquer à n'importe quel donneur d'ordre qui souhaite s'intégrer dans cette démarche en lançant un programme propre.

### c) Architecture du Programme

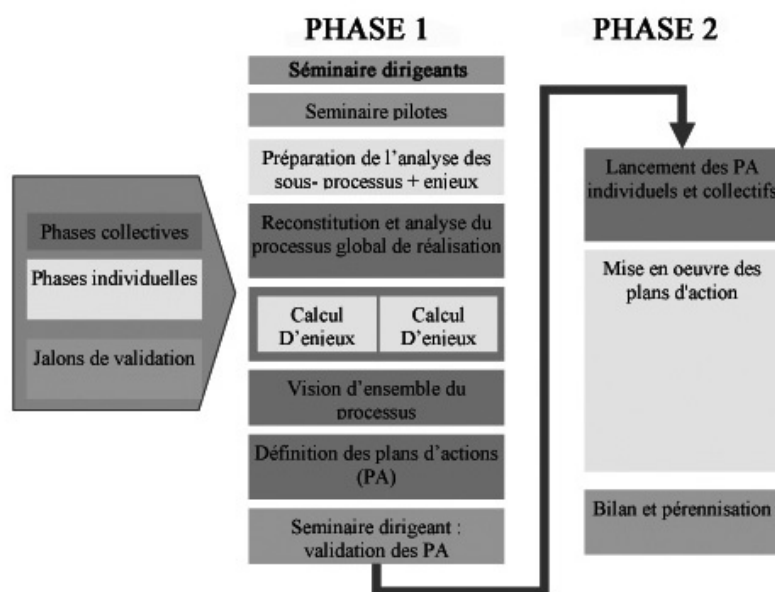
Ce dispositif s'adresse à des entreprises qui ont déjà travaillé sur leurs propres processus opérationnels, soit individuellement, soit avec accompagnement (CAP Performance, CAP Compétences et bientôt Dinamic Entreprises)

C'est une démarche collective qui repose sur l'intégration et l'optimisation de processus multi-métiers.

Chaque entreprise décidant d'adhérer au dispositif suivra un programme qui pourra être organisé de la façon suivante :

- Une méthodologie élaborée,
- Un programme d'accompagnement alliant des phases collectives et individuelles,
- Des formations associées,
- Une mise en relation avec les autres dispositifs et supports externes.

L'architecture est indiquée dans le schéma suivant (indicatif) : Elle alterne des phases en entreprise, des travaux de groupes et des points de validation structurants, suivis de leur mise en œuvre.



Par ailleurs, ce programme devra s'appuyer sur 3 niveaux de formations en fonction de l'avancement du programme. (Exemples de thèmes)

Formations Niveau 1	Innovation et créativité process / produit
Bases de méthodologie	Approche processus
	Management des risques opérationnels sur les processus de co-réalisation,

Management d'équipe en environnement complexe (multi-métiers)

Formations Niveau 2	Management de projet complexe en entreprise étendue
	Leviers de l'entreprise étendue
	Les TIC et les outils de travail collaboratif
	Utilisation de l'outil d'ordonnancement de la conception à la réalisation,
Formations Niveau 3	Gestion des flux logistiques,
	Spécifiques filière

**d) Organisation générale**

***Afin de limiter les coûts, le programme est mis en œuvre par des acteurs locaux, sélectionnés par appel d'offre, qui auront la charge de piloter un programme pour une filière précise.***

La répartition des tâches s'organise de la façon suivante :

- ♦ **Prestataire** : il assure le management et l'animation du dispositif, la sélection des consultants dans le cadre d'appels d'offre régionaux, l'organisation logistique (séminaires collectifs...), la gestion financière, le reporting des résultats. Ce prestataire est une entité juridique existante reconnue localement et sur un secteur d'activité. Il dispose d'une implantation physique dans les Pays de la Loire et est en liaison permanente avec un tissu local de PME. Il a une expérience dans l'organisation d'opérations collectives mettant en jeu du conseil et de la formation. Il doit être en mesure de s'appuyer sur un chef de projet. Ce chef de projet est une personne physique, salariée du prestataire. Celui-ci doit être expérimenté en gestion de projets collectifs, dans la mise en œuvre de programmes méthodologiques, dans l'accompagnement des entreprises et en ingénierie pédagogique. Il sera validé par le comité de pilotage du client de la filière auquel il rend compte. Il sélectionnera les consultants et les formateurs.
- ♦ **Consultants** : ils participent aux séminaires de formation collectifs, accompagnement collectif et individuel des entreprises sur un processus de co-réalisation Le prestataire devra sous-traiter au moins 60% de l'activité à des consultants et formateurs externes en priorité domiciliés ou ayant une existence juridique dans les Pays de la Loire.
- ♦ **Financeurs** : il met en place des financements en fonction de l'avancement des programmes et des résultats obtenus.
- ♦ **Comité de pilotage** : il sera l'interlocuteur privilégié du prestataire.
- ♦ **Commission technique entreprise étendue EMC2** : elle s'assure de la cohérence globale avec les autres dispositifs et supports externes.

**VII. Le dispositif PPC pour la Filière Navale « Cap excellence »**

Le dispositif PPC appliqué aux Chantiers de l'Atlantique qui en ont eu l'initiative a pris l'appellation de « Cap excellence ».

Certes le Programme « Cap Compétences » a donné des résultats très positifs. Cependant, il s'agit, pour Aker Yards France (nouvelle appellation des Chantiers de l'Atlantique) de trouver de nouveaux gisements de productivité et ce, en impliquant encore plus les co-réalisateurs de la Navale dans le processus.

Le pilotage est confié à l'AFPI Atlantique (démarrage de l'opération : octobre 2006).

**a) Enjeux d'un programme comme Cap Excellence pour Aker Yards France**

Près de 80% de la valeur ajoutée est générée sur un navire par les co-réalisateur (nom donné aux sous-traitants d'Aker Yards France).



La vente courant juillet 2005 de 2 navires à MSC (les « A33 » et « B33 ») pour un montant de près de 1 milliard d'euros, garantit une charge de travail à Aker Yards France jusqu'en 2009 et intègre déjà une réduction des coûts de près de 15% par rapport au Q32, navire analogue et livré en 2006 (NB : base de comparaison entre le navire Q32 réalisé en 2006 et le A33 à livrer en 2008).

**b) Attentes exprimées par Aker Yards France vis à vis du programme Cap Excellence à déployer**

Ce programme se veut pragmatique et opérationnel avec des objectifs de résultats collectifs et une éthique partagée :

- Obtenir des résultats immédiats sur les affaires dont les contrats avec les co-réalisateurs ont été récemment signés ou sont en cours de négociation, et pérenniser ces résultats sur les futures affaires,
- Réduire les risques par une vision des processus et des méthodes, partagée et commune,
- Améliorer la performance globale de l'entreprise élargie : co-réalisateurs avec leur client direct,
- Développer de nouvelles relations durables entre clients, fournisseurs et partenaires, basées sur des règles d'éthique claires et partagées,
- Accompagner les rangs 1 dans le développement stratégique de leurs activités.

Pour se faire il s'agit :

- D'élargir le périmètre d'intervention des co-réalisateurs de rang 1 ainsi que leur responsabilité dans une intégration multi-métiers et sur l'ensemble d'un processus,
- D'intégrer les process de l'amont (co-développement) jusqu'à l'aval (support après vente),
- D'alléger les interfaces et les structures associées,
- De maîtriser et partager les risques techniques, industriels, qualité, financiers et sociaux.

**c) Les 4 principes structurants du programme Cap Excellence**

1. Optimisation d'un processus de réalisation d'un produit, d'une prestation ou d'une fonction, éventuellement dans une zone géographique donnée.
2. Intégration forte des co-réalisateurs dans les processus - Le donneur d'ordre est considéré comme un des acteurs du processus (équité par rapport à un processus).
3. Analyse des processus doit encourager la recherche d'innovation.
4. Ciblage sur les enjeux de l'entreprise étendue, partagés par l'ensemble des acteurs.

**d) L'organisation du projet**

Il s'agit de lancer 11 groupes de 7 à 10 entreprises (y compris Aker Yards France) de façon étalée sur 18 mois (rappel : 1 groupe = 9 mois environ), à partir du 4ème trimestre 2006, dans le cadre de la construction du paquebot A33.

Le déploiement de la méthodologie dans chacun de ces groupes sera assuré par un binôme de consultants (dont l'un d'entre eux sera désigné comme interlocuteur de la maîtrise d'œuvre pour les aspects administratifs et financiers). La volumétrie estimative de conseil par groupe est estimée à une centaine de jours sur 9 mois (une cinquantaine de jours par consultant).

NB : Une structure de management de projet garantira la réussite du dispositif par une bonne définition des rôles et responsabilités, notamment :

- Le maître d'ouvrage : Aker Yards France => Le maître d'ouvrage (noté Moa) est l'entité porteuse du besoin, définissant l'objectif du programme, son calendrier et le budget consacré.



- Le maître d'œuvre : L'AFPI Atlantique => Le maître d'œuvre (noté Moe) est l'entité retenue par le maître d'ouvrage pour réaliser le déploiement du programme Cap Excellence, dans les conditions de délais, de qualité et de coût fixées par ce dernier conformément à une convention. Le maître d'œuvre a ainsi la responsabilité dans le cadre de sa mission de désigner une personne physique chargée du bon déroulement du projet : il s'agit du chef de projet Cap Excellence en charge la mise en œuvre opérationnelle du programme dans plusieurs groupes d'entreprises.

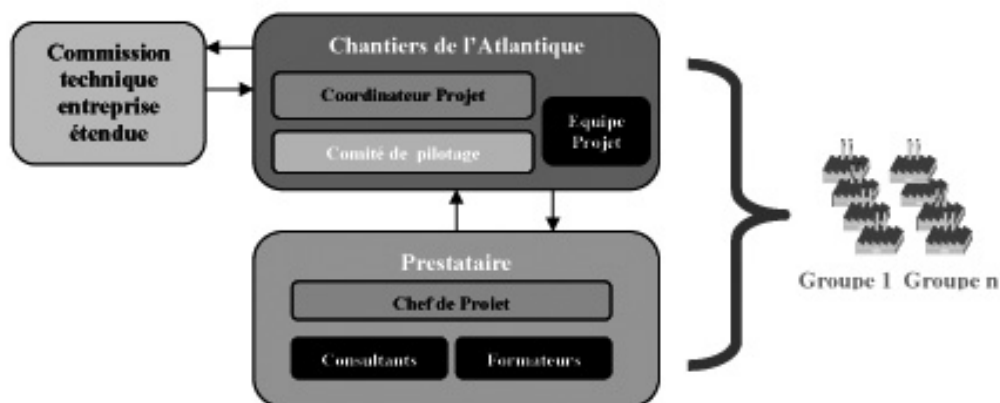


Schéma du programme PCC Chantiers de l'Atlantique

***En conclusion du descriptif de ces dispositifs, il ne s'agissait pas ci-dessus de faire un catalogue, mais de mieux cerner à travers l'évolution de ces dispositifs, les étapes de la progression des PME, sous traitantes de la filière Navale des Pays de la Loire, et les processus de diffusion des « bonnes pratiques », depuis le premier dispositif lancé à Saint-Nazaire qui leur était consacré : la mission FRADE (1991) de la DATAR et le programme STRIDE (1992-1993).***

De la première série de projets de développement de STRIDE à la création du Pôle Marine, (qui joue depuis 2003 un rôle de représentation de la filière sous traitante de la Navale) les PME ont appris :

- A s'insérer et à s'appuyer sur un environnement favorable à leur développement.
- A travailler de façon efficace sur des projets communs en se dotant d'une même culture.

Elles ont accédé progressivement à une plus grande autonomie commerciale, leur permettant de se diversifier.

Elles ont commencé à faire des gains de productivité et à développer des compétences d'ensembles industriels.

Puis grâce à l'emboîtement des projets de développement CAP (2001-2006), les entreprises sous traitantes, ont monté en puissance leurs compétences au cours de trois étapes construites pour renforcer leur performance.

Le schéma suivant synthétise les phases des projets lancés à partir de 2000 dans ce que le Ministère de l'Industrie a appelé :

## CONTRAT D'APPUI A LA PERFORMANCE - CAP

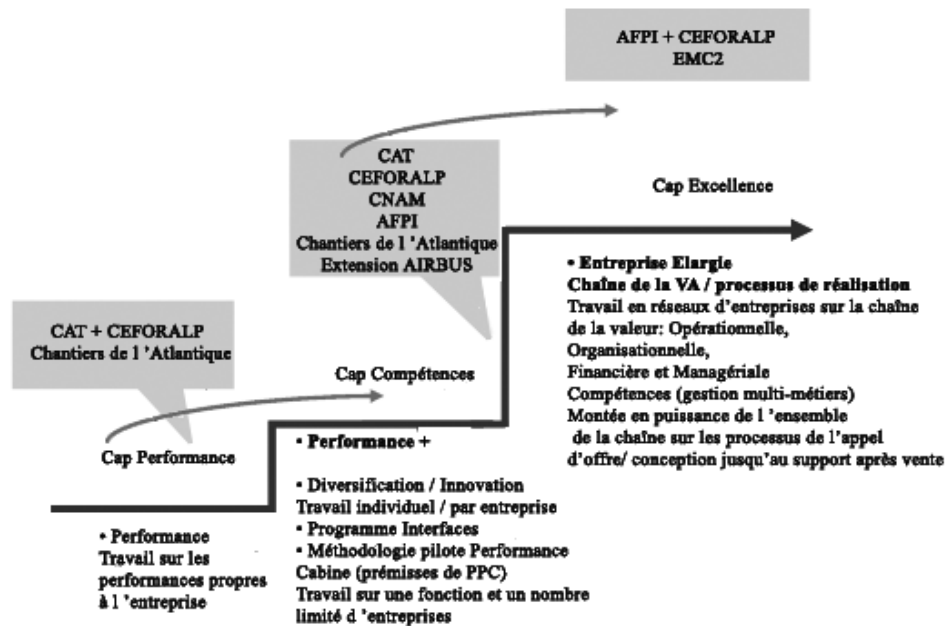


Schéma AFPI

*En conclusion de ce chapitre 2.2 de l'interférence des dispositifs publics dans les processus productifs du Génie naval, mais aussi de l'aéronautique, on peut exprimer en plus des résultats quantitatifs précisés dans chaque projet, le chemin parcouru en termes d'apports qualitatifs pour les PME et d'apports pour le territoire dans le domaine du pilotage de projets :*

### ▪ Apports pour l'entreprise

- Maintien du savoir-faire et développement de l'emploi malgré une conjoncture économique difficile, grâce à l'obtention chez des co-réalisateur de nouveaux marchés.
- Maturation et émancipation des entreprises coréalisatrices.
- Evolution culturelle des dirigeants et de leurs équipes : création de nouvelles fonctions (devis, projets, commercial, achats, chargés d'affaires) qui vont se concrétiser par un groupement d'employeurs.

- Evolution culturelle de l'entreprise étendue dans les relations donneur d'ordre/sous-traitants.
- Capitalisation des connaissances dans le programme interface et réduction notable des coûts.
- Approche collective des entreprises pour se positionner sur de nouveaux marchés, notamment l'Eolien et l'Offshore.
- **Apports pour le territoire**
  - La maîtrise des dispositifs s'est largement adaptée et améliorée d'un dispositif à l'autre et tout au long du déroulement de chacune des actions.
  - Des avancées et des innovations en matière de formation ont été expérimentées:
    - dans les méthodologies formatives partenariales.
    - dans l'encadrement et la « consommation » de formation. Les pilotes de formation identifiés et formés dans les entreprises, sont le gage de la pérennisation de la démarche de progrès et de formation dans les entreprises.
    - dans le suivi individuel des parcours professionnalisant : parcours prévus dans l'esprit de l'accord national interprofessionnel des partenaires sociaux.
  - Un repérage régional et une évaluation du potentiel de consultants et d'accompagnement de dynamiques de la performance industrielle est maintenant possible, à partir de leur participation à différents projets collectifs et d'accompagnement individuel des entreprises.
  - Un modèle de dispositif de développement a été élaboré et testé. Il est transposable à d'autres filières ou territoires, en tenant compte de leurs propres spécificités.

Nous n'avons pas encore assez de recul pour cerner ***l'apport spécifique à la filière Navale*** en termes de développement et de renforcement durable.

On peut, en final, parler d'un ***apport à une gouvernance territoriale réactive*** dont nous venons de voir les effets en cette fin d'année 2006.

Cette capacité à travailler ensemble, en mode réactif aux mutations rapides de l'environnement, a vu dans le cadre des récentes turbulences d'Airbus, l'ensemble des acteurs régionaux se réunir sous la houlette du Conseil Régional, dans un processus solidaire, proposant d'une seule voix des actions assises sur les outils créés et expérimentés dans les programmes précédents.

On est loin de « la montée à Paris », il y a quelques années, de ces mêmes types d'acteurs pour solliciter l'Etat-Providence !

### 2.3 - LES POLITIQUES REGIONALES DE DEVELOPPEMENT DES PME : FRAGMENTATION OU CONTINUITE ?

L'état des lieux industriel du bassin d'emploi de Saint-Nazaire, élaboré en fin des années 1980, avait généré **des modalités d'organisations partenariales territoriales (polices), et les premières préconisations (politiques)** concernant des **politiques et actions publiques efficientes à développer auprès de ses PME**.

Après l'analyse des résultats engrangés, suite à la série des différents dispositifs développés de 1991 à 2006, au bénéfice des sous-traitants et Donneurs d'Ordres de la Navale et de l'aéronautique, il nous a semblé utile de suivre l'évolution de l'élaboration des politiques publiques régionales de développement des PME, quel que soit leur secteur d'activité, dépassant ainsi les politiques spécifiques dédiées à telle ou telle filière ou à une problématique particulière comme la sous-traitance.

**Dans les deux sections 231 et 232, nous avons retenu deux programmes développés à 10 ans d'intervalle : ADAPT et Dinamic Entreprises.**

En fin des années 1990, parallèlement au programme « Nouvelle Donne », financé par le FSE objectif 4, des PME des Pays de la Loire accompagnées par des organismes d'appui aux PME se sont lancées, grâce au **programme européen ADAPT**, dans des démarches innovantes, dans le cadre de partenariats avec leurs équivalents européens.

Nous reproduisons, ci-après, le contexte des PME et **les préconisations concernant les politiques publiques à développer auprès des PME, issues de l'évaluation du programme ADAPT**. Ce programme s'est déroulé de 1995 à 2000 dans les Pays de la Loire. Il a touché un nombre limité d'entreprises dynamiques et innovantes. C'est en quelque sorte un programme « élitiste » qui a testé et ouvert la voie à de nouvelles pratiques et problématiques traitées aujourd'hui, par Dinamic entreprises au bénéfice d'un grand nombre d'entreprises.

Depuis le début 2000 les politiques publiques, dédiées aux PME, se sont élaborées et se sont concrétisées en tenant compte des orientations et de l'organisation collective des différents programmes décrits précédemment et de leurs résultats. **Le programme « Dinamic Entreprises »** qui est en cours en 2006, en a bénéficié. Nous détaillons ci-après sa structure en attendant son évaluation tout au long des cinq années de sa mise en œuvre et de sa maturation (300 entreprises par an).

Cette évaluation sera d'autant plus porteuse **de nouvelles préconisations pour les futurs programmes d'appui aux PME, que la Région a mis en place en 2006 une action de suivi de la performance au sein des filières économiques prioritaires, dans le cadre d'une**

***Société d'Economie Mixte, créée pour favoriser la cohésion des dynamiques de développement économique en Pays de la Loire.***

**Nous avons réuni, dans la section suivante 233 :**

- D'une part **les ambitions et stratégies** de développement de l'économie et des territoires des Pays de la Loire, **élaborées par le MEDEF et les Chambres de Commerce et d'Industrie**. Leurs objectifs visent à dégager des stratégies évolutives qui tiennent compte de leurs missions et positionnements spécifiques de représentants élus des entreprises :

Le MEDEF dans sa mission de promotion des entrepreneurs et de l'entrepreneuriat et sa représentation des entrepreneurs au sein des instances économiques et sociales contribue à construire avec les partenaires sociaux les dialogues et les règles du rapport salarial.

Les CCI établissements publics représentant les intérêts généraux du commerce, de l'industrie et des services auprès des pouvoirs publics dont la mission vise à mener une action permanente pour améliorer l'environnement économique des entreprises.

**Déclinées sous la forme d'orientations, puis d'actions prioritaires**, elles tiennent compte notamment de la nécessaire structuration des PMI, pour faire face à cette nouvelle donne de la « glocalisation ».

La « glocalisation » est le terme barbare utilisé, dans la théorie avancée par les PMistes qui consiste à construire les bases de compétitivité sur les marchés globaux à partir d'une forte intégration entrepreneuriale dans le contexte local.

- d'autre part les « **grands récits** » qui montrent **le consensus global actuel**, que des « grands acteurs » régionaux (les représentants de l'**Etat** en région ou les élus du **Conseil régional** ou leur organe de consultation, le **CESR** (Conseil économique et social régional), développent dans leurs productions écrites de stratégies territoriales. Ces politiques concernent le développement économique, mais aussi la coopération harmonieuse entre les trois sphères de l'Economie, du Social et l'Environnement, condition d'un développement durable.

Les **multiples productions d'orientations régionales de ces politiques** peuvent, de l'extérieur, sembler **fragmentées**.

Dans ce microcosme complexe d'une région, elles répondent plus en réalité dans leur mode propre d'expression au besoin de positionner le rôle de chaque institution dans leur mission légitime, de marquer leur espace d'intervention pour trouver ensuite, au fil des changements électifs, les compromis qui permettront de cimenter des actions constructives. La personnalisation et les rapports de force entre ces acteurs régionaux, ne semblent plus de mise

dans le domaine économique où l'emploi et la formation sont devenus des éléments centraux des enjeux du développement territorial, partagés par tous.

En fait, tous ces acteurs, élus économiques, élus politiques, acteurs sociaux qui font partie des réseaux territoriaux économiques, se côtoient, se rencontrent régulièrement et pour finir sont obligés d'œuvrer ensemble dans ce monde en profonde mutation à la recherche d'un ancrage fort territorial.

Ils assurent dans ce contexte ***une réelle continuité et complémentarité des actions, qui évoluent aujourd'hui d'une cohérence pratique sur le terrain à une cohérence qui s'affichera de plus en plus territorialement et politiquement dans un objectif de marketing territorial.***

.

### **2.3.1 Les préconisations en 2000, à partir du programme ADAPT**

**Nous reproduisons ici les propositions d'appui au développement des PME, élaborées en 2000 à partir des résultats des projets du PIC ADAPT (1995-2000) dans les Pays de la Loire**

#### **I - Le contexte**

A l'instigation de la DRTEFP (Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle) des Pays de la Loire, en charge de la gestion et de l'animation du Fonds Social Européen régional, la CRCI (Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie) des Pays de la Loire est sollicitée pour assurer une Assistance Technique Régionale (ATR) aux projets innovants développés dans le Programme d'Initiative Communautaire ADAPT- financés pour ce PIC, par 80 % de fonds déconcentrés en régions et aux projets financés par le Fonds Social Européen objectif 4, du type « Nouvelle Donne ».

Les projets du PIC ADAPT poursuivent le même objectif que ceux du FSE objectif 4, c'est à dire l'adaptation des salariés ainsi que de leurs entreprises aux mutations économiques et sociales. Ils doivent répondre en plus à des critères de transnationalité (au moins un partenaire en Europe) et d'innovation (expérimentation de réponses nouvelles à des problèmes rencontrés). Ces programmes viennent renforcer le Plan National pour l'Emploi (PNAE) et la Stratégie Européenne pour l'Emploi (SEE) issus du sommet du Luxembourg de novembre 1997. Basés sur les quatre thèmes que sont l'employabilité, l'entrepreneuriat, l'adaptabilité et l'égalité des chances, ils faisaient par ailleurs référence aux nouvelles pratiques développées dans les années 1990, de coopérations territoriales pour favoriser la modernisation de l'appareil productif et administratif (l'environnement des entreprises), l'innovation, le développement.

## II - Les projets ADAPT des Pays de la Loire

En France, 626 projets *ADAPT* ont vu le jour (*dont 176 projets nationaux et 450 projets régionaux*).

En Pays de la Loire 32 projets ont été agréés en 1995 et 1997 et 3 projets nationaux y ont été montés.

Le programme ADAPT visait en priorité l'adaptation aux mutations et le maintien de l'emploi, des salariés.

Il permettait aussi, de mener des actions en direction des chefs d'entreprises, de la création d'entreprise, des agents de développement, des formateurs, des partenaires sociaux. *ADAPT BIS* a par ailleurs mis l'accent sur l'introduction des technologies de l'information et de la communication dans les entreprises et leur environnement.

Les secteurs prioritaires de la région ont été plus spécifiquement ciblés: agroalimentaire, textile, horticulture, tourisme et création de nouvelles activités en milieu rural, artisanat avec de nombreux dossiers dédiés au BTP. La métallurgie et la sous-traitance bénéficiaient du programme Nouvelle Donne.

Plusieurs thèmes transversaux ont été abordés : logistique, informatique et intégration des TIC, management du changement, veille et intelligence économique, qualité et sécurité, transfert de technologie en mécanique et matériaux, nouvelles organisations du travail.

En Pays de la Loire le thème des TIC (Technologie de l'information et de la Communication), pris en compte dès 1995 (parce que déjà intégré dans les programmes précédents comme un thème d'importance dans une région excentrée en Europe), a été fortement renforcé en 1997-1998 (6 projets).

Comme pour tous les dossiers régionaux, l'implication des fédérations et des partenaires sociaux, effective dans les projets nationaux, a été faible. Le niveau régional a privilégié des structures à bases territoriales, organismes de conseil et de formation, associations d'artisans, chambres consulaires, centres techniques et de transferts régionaux, entreprises locales.

Les services de l'État ont joué un rôle moteur dans la promotion de l'action, avec l'appui de la CRCI.

Les collectivités locales, et particulièrement le Conseil Régional, se sont impliquées en apportant les contreparties financières.

La DRTEFP souhaitait, sur l'aide aux PME :

- > Evaluer les résultats obtenus de 1995 à 2000 (identifier les bonnes pratiques et mesurer les difficultés rencontrées).
- > Tirer les enseignements de ces expérimentations pour mieux *cerner* les formes d'intervention auprès des PME et de leurs salariés, adaptées à leurs besoins spécifiques et à leur manière d'appréhender les problèmes, face au changement accéléré de leur environnement notamment pour les petites entreprises de moins de 50 salariés.
- > Identifier les compétences à développer au niveau local et régional pour une meilleure gestion du marché du travail.

### **III - Les PME : que représentaient-elles dans ces années 1990?**

Le discours ambiant sur les PME présupposait une homogénéité de cet ensemble qui est encore aujourd'hui un leurre.

Sauf l'appartenance au groupe statistique des entreprises de moins de 50 salariés, quel est le point commun entre une start-up de 9 jeunes diplômés travaillant par projet, sans hiérarchie formalisé et une entreprise de 24 salariés, sous-traitante de la mécanique, dont le patron omniprésent, ancien technicien a embauché des personnes n'ayant pas le Baccalauréat pour 95% d'entre elles et dont les tâches sont très segmentées.

Vaste groupe et hétérogène, l'importance des PME dans le tissu régional comme créatrices potentielles de nouvelles activités et d'emplois commençait à être prise en compte, tout au moins dans le discours. Souvent parées des vertus de dynamisme, de réactivité et de flexibilité, elles représentaient aussi pour d'autres, l'image de l'archaïsme et des activités en déclin, à faible niveau technique et à faible valeur ajoutée.

La PME moyenne n'existe pas. Sur le terrain, les conseillers, les consultants, les développeurs sont tous confrontés à cette inconsistance du modèle de la PME.

Selon la définition européenne des années 1990, les PME étaient des entreprises de moins de 250 salariés. Parmi elles, les petites entreprises (PE) et les toutes petites entreprises (TPE) regroupées dans les moins de 50 salariés emploient 54% de l'ensemble des salariés et représentent plus de 90% de l'ensemble des entreprises.

C'est dans ce dernier groupe des moins de 50 salariés, lorsqu'elles sont en phase initiale de création, que le taux de mortalité des entreprises est le plus grand, mais c'est aussi le lieu privilégié de nouveaux projets.



Le contexte des années 1990 qui voit les grandes entreprises (GE) se recentrer sur leur métier et externaliser des pans entiers de leur activité (comme par exemple la logistique, les travaux d'entretien, la maintenance des systèmes de production, la sécurité) encourage la création d'entreprises petites ou très petites TPE, sous forme d'essaimage ou d'autres réponses à ces nouvelles orientations de gestion.

Cette dynamique s'inscrit, en réponse à un contexte économique particulier, dans le processus naturel de création, de développement et de repli des entreprises. Les grandes entreprises (GE) ne se sont-elles pas construites à partir de consolidations successives de leur activité, d'une autonomie acquise progressivement et de l'appui sur d'autres PME?

***Le discours ambiant concernant les PME est le suivant :***

Ancrées dans leur territoire à partir duquel elles structurent leur développement, les PME constituent la trame du tissu économique et social de ce territoire et représentent son véritable potentiel de développement :

- Elles constituent un vivier, une base de développement pour l'économie locale.
- Mais elles sont en même temps fragiles (financièrement, techniquement, humainement et commercialement).

Les PME sont d'autant plus fragiles qu'elles sont soumises à l'impact des mutations qui s'imposent à elles de l'extérieur et renforcent l'interdépendance des acteurs et donc leur dépendance par rapport à l'environnement. Ces mutations concernent en priorité :

- La société de l'information et l'évolution technique rapide.
- L'élargissement des échanges, l'intensité de la concurrence internationale, les effets de la globalisation (interconnexions en temps réel de composantes multiples et d'acteurs de plus en plus nombreux).
- La mise en application de nouveaux dispositifs légaux et réglementaires, techniques, économiques et sociaux.
- Les exigences accrues des donneurs d'ordre, des clients et des utilisateurs finaux des produits et services.
- Les concentrations des G.E. dans certains secteurs, rendant l'accès à celles-ci encore plus complexe pour la PME.

Dans le cadre de ces évolutions, lorsque la CRCI les a sollicitées pour participer à des projets ADAPT ou à d'autres projets collectifs afin d'accompagner leur réflexion et leur action face à ces nouveaux contextes, beaucoup de ces entreprises ont opposé :

- Individualisme et manque de temps.
- Peur de travailler avec des concurrents.
- Difficulté à anticiper, faute d'organisation et de moyens humains adéquats.
- Peu d'adhésion à des approches qui ne correspondent pas à leurs préoccupations immédiates. (*Concentration des énergies sur le court terme*)

Les PME qui ont accepté de s'impliquer dans les projets expérimentaux de type ADAPT, ont été encouragées la plupart du temps par des organismes leur inspirant confiance et en capacité de les accompagner (du type interface, capable de jauger les retours de ces investissements pour les entreprises). Elles y ont alors découvert avec leurs salariés :

- les pratiques d'échange de données informatisées (EDI) et d'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC),
- les premiers modes de production en juste à temps (JAT), anticipant ainsi ce qui allait être incontournable 10 ans après, dans le cahier des charges de la sous-traitance.
- les exigences de la certification de la qualité,
- l'accès facilité au marché des capitaux,
- l'ouverture à l'international,
- les capacités de veille sur l'environnement
- l'intégration dans des réseaux.

Elles ont par ailleurs renforcé leurs modes de management et des pratiques qui substituent le formel à l'informel, la procédure au processus, la planification à l'intuition, l'écrit à l'oral, l'interdépendance à l'indépendance (Torres, 1999).

#### **IV - Les PME, leurs décideurs et accompagnants dans le contexte de la globalisation :**

Le processus de globalisation a déjà, dans ces années 1990, renforcé la territorialisation de l'économie. Plus l'horizon s'élargit à des dimensions planétaires, plus la concurrence internationale s'intensifie, plus se renforcent l'interdépendance des acteurs et la complexité des relations avec leur environnement. D'où l'augmentation des « coûts relationnels » du développement, et la nécessité croissante d'assurer ses bases pour agir plus efficacement. Dans ce contexte, **les PME** commencent donc à rechercher un ancrage dans un espace capable d'apporter des points de repères et des réseaux d'appui pour l'action, ainsi qu'une meilleure compréhension de ce qui se passe à l'extérieur du groupe, de l'entreprise ou du territoire. Ceci s'avérait, en final plus efficace et moins coûteux que l'ouverture et l'investissement tous azimuts.

Face aux grandes sociétés pyramidales internationales, qui correspondent parfaitement aux nouveaux défis économiques de la mondialisation en développant une logique de nomades, pâturant au mieux de leurs intérêts, l'entreprise, dite indépendante, devait développer des

logiques différentes. Elle devait s'appuyer sur les cultures locales diversifiées et s'ouvrir à de nouveaux partenaires, créer de nouvelles alliances, chercher dans l'autre ce qu'elle n'avait pas, ce qu'elle ne savait pas.

Dans cette évolution, **la posture du chef d'entreprise**, sa logique d'action, son style de management a été et est encore bien souvent, marqué par l'omniprésence et la préoccupation de la préservation et du développement du patrimoine familial. Le poids de cette préoccupation est lourd pour le responsable de PME et peut, à certains moments, occulter d'autres responsabilités à assumer vis à vis de ses salariés et de leurs familles.

La mutation des dirigeants de PME est un préalable indispensable et incontournable pour réussir l'évolution des PME avec une approche plus équilibrée et plus ouverte du management. L'analyse des réseaux performants d'entreprises met l'accent sur la nécessité d'un travail collectif en rupture avec la PME organisée autour de son seul dirigeant.

Mais la plupart des PME n'ont ni la disponibilité, ni l'expérience, ni les moyens nécessaires pour assumer seules les mutations nécessaires dans leurs pratiques de gestion de l'emploi et des compétences. Une mobilisation des moyens publics et d'appuis extérieurs s'avère indispensable pour soutenir leur effort d'adaptation.

Dans leur rôle d'**agent de développement**, d'interface par rapport à l'environnement, ces appuis externes doivent :

- Répondre à des situations d'urgence, connaître et faciliter l'accès aux aides adaptées, encourager et appuyer les entreprises innovantes, valoriser leurs leaders, les aider à communiquer entre eux *et avec* leur environnement,
- Mais aussi, et surtout, les accompagner dans une réflexion plus globale sur l'évolution à moyen et long terme de leur entreprise, dans la conduite du changement, la gestion prospective et le management de leurs ressources humaines
- Et parfois, les aider à gérer des situations délicates de déclin ou de disparition d'entreprise.

Dans ces derniers cas, souvent isolés comme les chefs d'entreprise qu'ils rencontrent, les agents de développement peuvent être tentés de se préoccuper du court terme, de résultat immédiat et, confortés par la confiance que génère leur sollicitude, organiser autour de l'entreprise en difficulté une sorte de chasse gardée. Ils risquent alors eux-mêmes de se faire prendre en otage et, par ce mouvement de repli, de laisser un grand nombre de PME sans appui et par ailleurs de ne pas pouvoir répondre à la sollicitation des formateurs, des acteurs de l'insertion, des chercheurs et bien d'autres qui souhaitent valider leur projet et leurs idées avec des PME.

## V – Préconisations

### a) Première préconisation

Si on considère vraiment que les PME sont un élément contributif majeur pour l'équilibre et la dynamique d'un territoire, il faut privilégier toutes les actions qui renforceront leur rôle sur le long terme. ***L'action de soutien public doit donc nettement différencier ce qui ressort de la gestion de crise*** (résolution à court terme de problèmes spécifiques d'entreprises) ***de la préparation de l'avenir***. En ce sens, il est essentiel pour le long terme de ***focaliser l'action, sur les entreprises, leurs dirigeants, les collaborateurs à fort potentiel d'évolution***.- ces cibles exerçant un effet d'entraînement sur l'ensemble du tissu économique, mais sans oublier ceux qui, à divers niveaux, vont mettre en pratique au quotidien les nouvelles applications.

C'est dans ces contextes que les systèmes d'appui aux PME ont à s'organiser. Comment un territoire peut-il se structurer, se renforcer à partir des entreprises locales ? Comment favoriser l'implication et la professionnalisation des différents intervenants dans un cadre de coopération territoriale pour apporter aux entreprises l'ouverture sur leur environnement nécessaire pour :

- En comprendre la complexité
- Leur permettre de saisir les opportunités de développement
- Et de trouver les solutions aux problèmes multipliés par les contraintes externes.

### b) PRECONISATION CENTRALE : Les PME imposent une approche spécifique

Le piège à éviter, c'est de reporter sur « l'entité PME » les approches et les méthodes conçues pour les grandes entreprises, d'imposer des modalités d'aide individualisée là où les démarches collectives seraient sans doute au départ plus appropriées.

C'est aussi d'éviter de ballotter les P.M.E au gré des modes du moment : un jour elles doivent exporter, le lendemain embaucher des seconds ou des cadres développeurs, le jour suivant avoir plus d'autonomie par rapport à leurs Donneurs d'Ordre ou encore créer et mettre en œuvre des sites WEB..., et chaque jour un nouvel interlocuteur leur est proposé pour relever un nouveau défi.

#### 1. ***Les thématiques d'action pour développer les compétences et les résultats des PME.***

Les PME les plus vigilantes sur leur environnement souhaitent avant tout:

- Rester capables de répondre aux attentes de leurs clients actuels (*amélioration et adaptation permanente de leurs offres aux exigences du client : qualité, délai, prix, mode d'approvisionnement, complexité de la fourniture...*)
- Trouver de nouveaux clients, ou segments de marchés (*diversification géographique, sectorielle*). L'internationalisation est un sous-ensemble de cet axe.

Le système de soutien public propose de son côté aux PME, des offres diversifiées sur chacun des axes suivants :

- Accroître leur technicité : Mais le monde scientifique et technique a beaucoup de mal à concevoir des interventions en dehors des domaines des hautes technologies.
- Renforcer la qualité de leur production et prestations : Elles sont confrontées à une refonte importante de la norme, enjeu stratégique pour elles en termes de reconnaissance de leurs compétences et savoir-faire par la certification.
- Introduire les TIC, développer l'informatisation : Pour la plupart, elles ont des difficultés à cerner ce qui va leur apporter un plus pour communiquer, commercer, chercher l'information utile. Leurs attentes diffèrent selon leur intégration des systèmes informatiques ; elles portent majoritairement sur des combinaisons de services et un accompagnement intégrant information, conseil, formation, pour mieux orienter leur action.
- Accéder à une veille structurée : Mais l'information ne peut être prioritaire, s'ils n'ont pas les moyens de l'acquérir et les moyens humains pour la gérer.
- S'internationaliser : A la mesure de l'activité et des moyens de l'entreprise.
- Développer une gestion prospective des compétences : Condition de base du développement de l'entreprise et des personnes qui y travaillent.

## **2. Un constat s'impose :**

Le défaut majeur du système d'aide aux PME concerne son offre dichotomisée et concurrente. **Il faut se battre pour envisager d'abord une approche globale de la PME,** avec un interlocuteur qui va préciser les actions selon les capacités et les besoins des entreprises. (*C'est l'approche type «Nouvelle Donne».*) **et leur proposer de s'inscrire dans des projets ancrés dans une stratégie territoriale avec des formes d'intervention adaptées au développement de l'entreprise, du territoire, du secteur.**

Pour toucher en plus grand nombre ces entreprises, communiquer avec elles, obtenir leur confiance, les accompagner dans leur réflexion et le lancement de leurs projets, dans le renforcement de leurs compétences à tous les niveaux et de leurs résultats, il s'agit de mobiliser et d'organiser la synergie d'un ensemble complexe d'acteurs intervenant dans le

champ des entreprises, sur un territoire.

### **3. L'anticipation des opportunités et des besoins futurs,**

Constitue un élément clé du développement continu des entreprises. Connaître pour comprendre afin d'agir nécessite :

- Un diagnostic des savoir-faire locaux et de l'évolution du ou des secteurs concernés, des points forts et des points faibles pour s'adapter, des ressources humaines à développer et à rechercher pour faire face.
- Une veille et une mobilisation des réseaux spécialisés, pour un recueil continu d'informations.
- Une validation et une interprétation de l'information utile pour l'entreprise, avec une capacité à croiser les informations (marché, technologie ...) et les savoir-faire locaux.
- Une communication permettant à chacun, entreprises et acteurs du développement, de prendre conscience des enjeux, des potentiels existants, des difficultés et des alliances à organiser pour les surmonter.

Fort de cette anticipation du changement et de la compréhension des points d'appui au développement, il s'agit alors de construire un accord local avec les groupes d'acteurs qui ont identifié les opportunités, et de négocier la cohérence de leur projet avec celles des autres acteurs pour définir une stratégie de territoire et un projet partagé, tenant compte des exigences et contraintes internes et externes.

Cela nécessite :

- Un regroupement des acteurs pour valider des choix et l'abandon de certaines possibilités.
- Une instrumentation de la démarche stratégique : des lieux et des dispositifs souples permettant de négocier et de valider des options alternatives en fonction de l'évolution des actions.
- Une instrumentation opérationnelle : une coordination des acteurs publics et privés pour gérer et suivre le développement technique des projets de terrain, organiser les réseaux d'échanges et de compétences, la communication et la valorisation des actions.
- Une consolidation des compétences individuelles et collectives par des systèmes collectifs de formation-action et individualisés d'accompagnement d'entreprises, tout au long des projets et sur les thématiques précisées par elles.
- Une adoption de standards de travail, de gestion, d'évaluation de projet et de communication.
- Une communication sur l'avancée, les résultats et les témoignages d'expériences

réussies, les problèmes rencontrés et solutions apportées.

#### **4. Les cibles prioritaires : les décideurs, mais pas seulement !**

Les dirigeants et leurs seconds, les acteurs du développement capables de coordonner ces dynamiques sont les premières, mais pas les seules, cibles concernées. Si les entreprises et leur environnement veulent tirer parti de la relance économique, ce sera par l'adaptation des salariés actuels, l'évolution vers des métiers nouveaux et l'intégration de personnels complémentaires et d'une façon plus générale, par une gestion prospective des compétences qui participent à la construction de la compétence de l'entreprise et du territoire.

#### **5. Les savoir-faire à maîtriser : les besoins de compétences à l'ingénierie de développement**

- **Les compétences d'analyse stratégique**, avec le recul nécessaire, la connaissance des cadres de référence et les capacités d'anticipation et d'intégration.
- **L'ingénierie d'une démarche de développement** pour articuler et architecturer des projets sectoriels et thématiques, les construire avec les appuis et compétences internes et externes, clarifier les enjeux et, tout au long du projet, repérer les risques de dérapage et les ajustements à proposer.
- **L'ingénierie d'organisation et de structuration des projets** dans le temps, l'espace et avec les moyens impartis : cahiers des charges, construction et contractualisation des partenariats, répartition, gestion des coûts et des moyens, définition et mise en œuvre de garanties et de modalités de fonctionnement et d'évaluation.
- **L'ingénierie de formation-action**, pour mettre les acteurs en situation d'apprentissage individuel et collectif, de coopération, de productions de règles et de méthodes de travail, de résolution de conflits ainsi que des compromis nécessaires à l'action, tous moyens de construction de savoir-faire collectifs indispensables à la conduite du développement.
- **L'ingénierie de communication**, pour faire en sorte que:
  - le projet collectif élaboré avec les acteurs locaux s'ancre dans le territoire, qu'il soit lisible par chacun et capable de faire naître un sentiment d'appartenance à sa ville, à son espace de travail et de loisir.
  - la valorisation des résultats obtenus incite au travail coopératif.
  - le marketing territorial se développe ainsi que la mutualisation des moyens et l'utilisation des technologies de l'information pour renforcer le travail en réseau.

**Conclusion générale des propositions de 2000**

Pour permettre aux entreprises moyennes d'être compétitives et de jouer pleinement leur rôle dans le sillage des grands groupes, c'est une autre logique d'appui économique qu'il faut construire, à partir d'un projet collectif de territoire dynamisé par un cocktail de ressources que l'on peut répartir en première analyse :

- 60% de gestion en réseau des compétences et des ressources humaines, avec une organisation en système de formation-action et d'apprentissage collectif du développement local
- 30% de coaching pour l'appui individualisé aux entreprises et l'accompagnement de leurs démarches spécifiques
- 10% de formations spécialisées pour acquérir les bases techniques du développement de produits et de services

Ces pourcentages se répartissent différemment avec l'évolution dans le temps du projet collectif territorial. Les deux premiers pourcentages décroissent au profit de la formation, lorsque les entreprises impliquées dans ces dynamiques de développement voient évoluer leurs propres projets. (*Prise de conscience de l'effet de levier de la formation*)

**Au vu des objectifs et de la structure de Dinamic entreprises, on constatera que les préconisations de 2000 ont bien été prises en compte.**

Le plus remarquable à constater aujourd'hui, est sans doute la progression régionale des compétences dans l'ingénierie d'une démarche de développement.

Un autre point mérite d'être souligné. Outre l'objectif d'approche globale de la PMI dans les trois fondamentaux de sa compétitivité (performance industrielle, stratégie commerciale et innovation), « Dinamic entreprises » introduit les méthodologies et outils adaptées aux PME qui permettent d'intégrer et de mettre en œuvre des axes de progrès, d'en mesurer les avancées et de former des personnels à se les approprier.

Un programme ADAPT en Rhône-Alpes de 1997 à 1999 avait en effet expérimenté ces méthodes et approches du « Juste à temps ». Elles ont été transférées en Pays de la Loire dès 2000. Testées et améliorées dans les projets CAP (Cap Performance et CAP Compétences), elles ont été acquises par de nombreux consultants qui par effet réticulaire vont pouvoir les démultiplier auprès des 1500 PME de Dinamic Entreprises.



### 2.3.2 Les orientations et l'organisation collective du programme « Dinamic entreprises »

#### I. Contexte

D'abord « Dinamic Entreprises », signifie ***Dispositif Intégré d'Appui Méthodologique pour l'Innovation et la Compétitivité des Entreprises.***

***Il se présente comme le prolongement des Programmes d'Actions Collectifs, menés dans la région depuis 5 ans, dont principalement Cap Performance et Cap Compétences qui se sont articulés autour de la Filière Navale, à l'incitation des Chantiers de l'Atlantique, mais aussi de la Filière Aéronautique entraînée par Airbus.***

En 2005, l'Etat et la Région décident donc, de créer Dinamic Entreprises, à destination de 1500 entreprises des Pays de la Loire (300 par an), ayant entre 10 et 250 salariés, et relevant du secteur industriel ou du secteur des services techniques à l'industrie.

Exemples de secteurs industriels : Métallurgie, Industrie Alimentaire, Ameublement, Bois, Habillement, Bâtiment, Nautisme, Plasturgie...

#### II. Caractéristiques

a) Dinamic Entreprises a pour objectif d'agir sur les domaines fondamentaux de la compétitivité de l'entreprise :

- la Performance Industrielle
- la Stratégie Commerciale
- l'Innovation

b) Dinamic Entreprises a des ambitions fortes :

- Mobiliser les acteurs de l'entreprise pour transférer les compétences et pérenniser les évolutions positives.
- Donner à l'entreprise des moyens pour renforcer sa compétitivité, sans remettre en cause son autonomie d'action.
- Evaluer les résultats et inscrire la démarche de l'entreprise dans un parcours plutôt que « faire un coup » sans lendemain.

- c) Dinamic Entreprises pour ce faire, s'inscrit dans une logique de résultats : les objectifs étant définis au préalable et l'évaluation des prestations réalisées étant systématiques. Ainsi les plans d'action réalisés en cours de programme permettent d'envisager un retour sur investissement sur la durée du programme.
- d) Dinamic Entreprises allie suivi individuel long et dynamique collective, et associe étroitement développement économique de l'entreprise et développement des compétences des salariés.

Ce dispositif permet, parallèlement, à l'entreprise qui le souhaite de s'inscrire dans d'autres dispositifs régionaux de développement économique, comme les pôles de compétitivité, des actions collectives de filières, des programmes spécifiques.

### III. Conception du Dispositif

CEFORALP, concepteur de Cap Performance, puis de Cap Compétences a été sélectionné, en association avec le CNAM des Pays de la Loire, par l'Etat et la Région pour concevoir ce nouveau dispositif.

L'architecture globale a été définie en concertation entre ces deux Concepteurs et les Institutionnels.

Puis des groupes de travail, composés d'acteurs volontaires (organisations professionnelles, CCI, entreprises, organismes de formation, experts, etc.) ont été mis en place et se sont réunis en mai et juin 2006.

Ces groupes ont été chargés d'émettre avis et propositions sur la mise en œuvre de l'architecture générale. Cinq groupes ont été constitués :

- Pilotage opérationnel régional
- Pilotage opérationnel par les Relais
- Promotion du dispositif
- Sélection des Consultants et des Formateurs
- Diagnostic et orientation

Enfin, il a été prévu de concevoir un Extranet permettant d'élargir la consultation à d'autres acteurs potentiels s'étant fait connaître auprès des concepteurs.

#### **IV. Les Acteurs du Dispositif**

##### **a) *Le Comité des Financeurs, dit Comité de Pilotage***

###### Membres

- Etat (DRIRE et DRTEFP)
- Conseil Régional

###### Fonctions

- Financement de Dinamic. A ce sujet, 1/3 du programme est financé par la DRIRE, 1/3 par les Fonds Européens (FSE), sous couvert de la DRTEFP et 1/3 par le Conseil Régional.
- Pilotage de Dinamic : Les financeurs sont l'instance décisionnaire du dispositif.
- Accréditation des Relais et de leurs Chefs de Projet, ainsi que des Consultants et Formateurs.
- Consolidation, traitement et évaluation des résultats.
- Garant méthodologique de la mise en œuvre.

##### **b) *Les Relais***

Un appel d'offre est lancé en juillet 2006, par les Financeurs auprès d'un certain nombre de structures. Leur préférence va vers des structures proches du tissu industriel, et bénéficiant déjà de ressources publiques, ce qui leur évitera d'avoir à financer le fonctionnement des Relais. De ce fait, sont concernés, les CCI et les Comités d'Expansion. Ne sont pas exclus les organisations professionnelles, mais elles auraient à leur charge le financement des Relais.

*La mission très importante des Relais est présentée dans un chapitre spécial.*

##### **c) *Le Chef de Projet du Relais***

C'est une personne physique. Elle est chargée par le Relais d'être son responsable opérationnel.

##### **d) *Les Consultants et Formateurs***

Les Consultants sont des personnes physiques chargés d'accompagner les entreprises dans le programme qu'elles ont choisi.

Les Formateurs sont aussi des personnes physiques chargées d'animer les formations intégrées au programme choisi par l'entreprise.

Consultants et Formateurs sont présélectionnés par Ceforalp et le CNAM, puis validés par le Comité des Financeurs : une liste est adressée aux Chefs de Projet qui sélectionnent définitivement l'intervenant dont le profil est le mieux adapté à chaque entreprise.

#### e) **Observations**

1. Le Medef des Pays de la Loire et les Syndicats de salariés de la région, dans le cadre de la COPIRE (Commission Paritaire Interprofessionnelle Régionale de l'Emploi) ont fait une démarche commune auprès des Financeurs pour obtenir la création d'un Comité de Partenaires sociaux.

Ils se sont appuyés sur l'existence de ce type d'instance informative, mis en place dans Cap Compétences dont la représentativité et l'utilité ont été appréciés par tous les acteurs du dispositif, pour en demander l'extension dans Dinamic.

Les Financeurs doivent prendre une décision définitive sur cette démarche à laquelle ils sont, à priori, favorables.

2. Les Financeurs doivent aussi prendre position sur l'intérêt de créer un Comité Régional des Sages dont la composition et la mission sont aussi à définir.

#### V. **Le Processus de Fonctionnement**

Le parcours d'une entreprise au sein de Dinamic est le suivant :

L'entreprise est « démarchée » par le Chef de Projet du Relais, dans le cadre de la Promotion de Dinamic sur le territoire où est implantée l'entreprise.

A noter que le Relais peut s'appuyer pour son action promotionnelle auprès des entreprises sur des « Prescripteurs volontaires », très diversifiés : Fédérations professionnelles, Clubs d'entreprise, Donneurs d'Ordre, Experts comptables, Banques, etc.

Sans parler de « Plan Média », Presse, TV qui est mis en place et financé par les Institutionnels et d'Evénements de type Forum qui viendront en appui.

Si l'entreprise est intéressée par le dispositif, elle conclut une Convention de Contractualisation avec le Relais.

Cette convention définit l'appui que l'entreprise recevra de la part du Relais, et l'aide financière dont elle pourra disposer.

Le Chef de Projet mène d'abord un diagnostic d'orientation de l'entreprise vers l'un des trois axes d'accompagnement prévu par Dinamic (Performance interne, Stratégie commerciale, Innovation) ou l'oriente vers un autre dispositif mieux approprié à ses spécificités.

Si l'entreprise donne suite à ce diagnostic, le Chef de Projet procède à :

- L'affectation d'un consultant auprès du dirigeant de l'entreprise pour construire un Plan de développement à 3 ans, sur l'axe retenu.
- Puis, des plans d'actions sont mis en place dans l'entreprise avec le concours du consultant, et des formations – outils sont assurées par des formateurs.

Par ailleurs, une cartographie des compétences est établie pour définir un Plan de Formation axé sur le développement des compétences.

Enfin, une validation des résultats obtenus est faite par le chef de projet du relais, ainsi que la présentation de la pérennisation de l'opération par le dirigeant de l'entreprise.

## **VI. Le Relais**

Le relais a pour mission de déployer le dispositif Dinamic au plus près des entreprises. Il s'appuie sur un Chef de projet.

### ***a) La structure***

C'est une entité juridique existante, clairement identifiée sur un bassin d'emploi, en situation saine, reconnue et en liaison permanente avec un tissu local de PME.

Cette structure doit disposer d'une compétence interne (ou s'appuyer sur une compétence externe), le Chef de Projet.

### ***b) Sélection des Relais***

Les relais sont sélectionnés par le Comité de Pilotage, constitué des Financeurs, dans le cadre d'un appel d'offre.

**c) Nature et nombre de relais dans les Pays de la Loire**

Les relais définitivement sélectionnés par le Comité des financeurs sont les CCI dans chaque département de la Région ainsi que Vendée expansion, en Vendée.

2 en Loire Atlantique 3 en Maine et Loire 1 en Sarthe	2 en Vendée 1 en Mayenne
---	-----------------------------

Tous ces relais seront coordonnés par la CRCI qui assurera parallèlement un rôle d'interface avec les Financeurs.

**d) Le contrat d'objectif**

Le relais conclut un contrat d'objectif avec le Comité de Pilotage des Financeurs pour la mise en œuvre du dispositif dans un nombre donné d'entreprises par an (24 entreprises par an par relais, soit 6 groupes d'entreprises par trimestre par an).

Le contrat d'objectif est annuel et renouvelable au vu des résultats obtenus par le Relais et apprécié par le Comité de Pilotage.

Les fonds seront libérés par le Comité des Financeurs, suivant des règles définies.

**e) Le Chef de Projet du Relais**

C'est une personne physique, appelée à être le rouage essentiel dans la mise en œuvre opérationnelle des actions pilotées par les relais.

Ce Chef de Projet doit faire l'objet d'une accréditation par le Comité de Pilotage des Financeurs, à l'issue d'un processus de sélection – formation spécifique.

Sa mission

- Commercialisation du dispositif auprès des entreprises en direct et en s'appuyant sur les prescriptions de fédérations professionnelles, de banques, de cabinets comptable.

- Orientation de l'entreprise

- Réaliser le diagnostic d'orientation dans l'entreprise pour le choix de son parcours.
- Accompagner l'entreprise en fin de parcours pour l'aider à préparer la pérennisation de son action.

- Action durant le parcours

- Planifier et coordonner l'ensemble des actions nécessaires au bon déroulement du programme choisi.

- Animer ou co-animer les séminaires (Dirigeants et Pilotes) et les séances collectives (Consultants et Formateurs).
- Affecter un consultant à chaque entreprise et superviser les interventions des consultants (Analyse de reporting et cadrage auprès des Consultants ou des Dirigeants dès que nécessaire).
- Valider les livrables entreprises (diagnostic, objectifs, plans d'actions), en cohérence avec la méthodologie et sa logique de résultats.

## **VII. Groupes Test sur la Méthodologie**

Pour valider la méthodologie en temps réel, un groupe d'entreprises de la Mayenne, piloté à titre expérimental par la CCI de Laval, et accompagné par les Concepteurs du Dispositif (CEFORALP et CNAM) a été choisi.

Les résultats se révèlent positifs, ce qui conforte les Financeurs dans l'intérêt du projet, et ce d'autant que les entreprises testées souhaitent toutes s'engager dans le processus complet de l'opération.

Le lancement opérationnel de Dinamic est prévu pour Novembre 2006.

## **VIII. Coût prévisionnel par entreprise et financement**

- L'entreprise perçoit une aide financière publique de la part des Institutionnels variant entre 12 et 15 K€.

Cette aide est destinée à couvrir une partie des coûts externes (interventions du Consultant, de Formateurs...).

- De son côté, l'entreprise aura à sa charge au titre des coûts externes entre 5 à 8 K€.

A total, le coût externe par entreprise s'élèvera à environ 20 K€.

**N.B. : l'entreprise a de plus à sa charge ses propres coûts internes du type : temps passé par l'encadrement de l'entreprise engagée dans ce processus.**

### **2.3.3 les axes stratégiques et actions prioritaires des Institutions régionales**

Dans les sous sections suivantes nous avons retenu les priorités régionales concernant le développement économique dans lequel viennent s'inscrire les politiques de renforcement du tissu régional de PME, provenant à la fois des organisations représentatives des entreprises **sous section 233.1 et 233.2**, et des Institutions publiques régionales, **sous section 233.3, 233.4 et 233.5**

#### **233.1 LES 7 PRIORITES DU MEDEF PAYS DE LA LOIRE**

Ces 7 priorités ont été élaborées dans le cadre d'un « carte sur tables de la Région des Pays de la Loire » : document d'analyse des forces et faiblesses de la région remis aux candidats à l'élection régionale. La professionnalisation, la formation initiale et la formation tout au long de la vie sont considérées par le MEDEF des Pays de la Loire comme un enjeu majeur de la Région.

##### **Priorité 1**

##### **Intensifier les efforts de formation et attirer des compétences extérieures**

L'économie ligérienne est confrontée au vieillissement de sa population active et à sa diminution dès 2007. C'est une question majeure, aujourd'hui, pour le développement et le maintien des activités économiques. C'est aussi un défi social, culturel et environnemental.

##### **PROPOSITIONS**

1. Accentuer les efforts de formation pour satisfaire aux besoins croissants d'emplois plus qualifiés et répondre à de nouveaux défis.
2. Attirer et développer de nouvelles compétences à forte valeur ajoutée.
3. Valoriser le savoir-faire et maintenir l'employabilité par un meilleur accès à la formation professionnelle.
4. Favoriser la formation et l'insertion des jeunes en augmentant l'accès aux filières professionnalisantes.
5. Accroître les relations Ecole / Entreprise.
6. Mettre en place la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

##### **Priorité 2**

**Assurer l'attractivité et favoriser le développement des entreprises par des infrastructures et équipements à la hauteur des besoins.**



Les infrastructures de communication (routières, ferroviaires, maritimes, aériennes, haut débit) sont indispensables à l'inscription des Pays de la Loire dans l'espace européen et constituent un puissant facteur de développement et d'équilibre des territoires.

Elles constituent le premier facteur pour conserver nos centres de décision, attirer et fidéliser les entreprises.

Les investissements contribuent à dynamiser l'économie régionale et dopent la croissance.

### **PROPOSITIONS**

1. Améliorer le contournement des agglomérations.
2. Réaliser les franchissements de la Loire indispensables et, en priorité, ceux menés dans le cadre de la création de l'aéroport de Notre Dame des Landes.
3. Pour le Port Nantes-Saint Nazaire :
  - Rénover les lignes ferroviaires notamment pour le fret ;
  - Moderniser les infrastructures portuaires ;
  - Finaliser l'étude d'impact des autoroutes de la mer entre Nantes et l'Espagne.
4. Mettre en place une véritable politique de logements pour retenir et attirer les jeunes actifs.

### **Priorité 3**

#### **Favoriser la recherche et le développement en intensifiant le lien entreprise /centre de recherche/ université**

La Région des Pays de la Loire est en retrait et se place au 10ème rang pour la recherche et développement.

La recherche et l'innovation sont devenues les premiers vecteurs de compétitivité et de croissance. Il est impératif de créer des synergies entre le développement économique, la formation et la recherche pour être reconnu, lisible et attractif au plan national.

L'innovation doit permettre aux PME/PMI de développer des biens et des services à plus forte valeur ajoutée pour répondre à l'évolution de la demande.

### **PROPOSITIONS**

1. Apporter un soutien fort et ambitieux à l'enseignement supérieur.
2. S'appuyer sur la dynamique des pôles de compétitivité pour intensifier et accompagner le lien entreprise/recherche/ université.
3. Soutenir et structurer les filières d'excellence pour en faire des leviers de développement.

4. Intensifier les efforts en matière de recherche et développement pour permettre d'incorporer suffisamment de matière grise dans de nouveaux produits.

#### **Priorité 4**

##### **Encourager l'esprit d'entreprendre en facilitant la création et la reprise d'entreprises**

Le paysage économique ligérien est dense et diversifié avec de nombreuses PME. C'est aussi un tissu industriel de dimension internationale qui s'articule autour d'une grande diversité d'activités.

Cette diversité doit être préservée : elle est un gage de développement durable et équilibré et le meilleur rempart en cas de crise.

En 2004, 13 800 entreprises ont été créées ou reprises dans notre région, soit une augmentation de 12,5 % par rapport à 2003. Les Pays de la Loire se placent au 8ème rang des régions métropolitaines pour le taux de créations.

Les évolutions démographiques rendent inéluctable à court terme la transmission de nombreuses PME essentielles au dynamisme de l'économie régionale et créatrices d'emplois.

C'est un enjeu majeur pour l'avenir de la région dans un contexte international de course à l'innovation et d'adaptation des secteurs économiques.

#### **PROPOSITIONS**

1. Simplifier et optimiser les différents dispositifs de soutien à la création/reprise d'entreprises.
2. Favoriser le maintien de l'épargne régionale dans l'économie régionale pour aider à la création et la transmission des entreprises régionales.
3. Accompagner les dispositifs de formation à destination des nouveaux entrepreneurs.

#### **Priorité 5**

##### **Ouvrir les Pays de la Loire sur le monde**

La Région des Pays de la Loire se place au 10ème rang des régions exportatrices. Elle accuse depuis quelques années une tendance à la baisse de la balance commerciale avec une diminution des exportations de -5,9 et une augmentation des importations de +7,3 % en 2004.

Les relations économiques s'effectuent principalement vers l'Union européenne.

#### **PROPOSITIONS**

1. Intensifier la stratégie d'appui au commerce extérieur vers les différentes filières d'excellence de la région et en direction des zones géographiques de forte croissance (PECO, Asie...)
2. Soutenir les actions concertées sur le développement à l'international pour les entreprises de la région.

## **Priorité 6**

### **Promouvoir la Région des Pays de la Loire**

Les territoires sont en concurrence et doivent se différencier pour vivre, se développer et être attractifs.

La Région des Pays de la Loire doit renforcer son économie traditionnelle et générer de nouvelles activités pour conserver et attirer les jeunes actifs. Elle doit donner aux entreprises et aux entrepreneurs l'envie de s'installer et d'investir sur son territoire.

L'image commerciale de la région est insuffisante tant au niveau économique que touristique. C'est la 11<sup>ème</sup> région de destination des touristes étrangers. Elle possède pourtant des atouts et des potentiels (patrimoine architectural, façade atlantique...) qu'il lui faut valoriser.

### **PROPOSITIONS**

1. Promouvoir l'économie ligérienne dans le paysage international dans le cadre d'une démarche marketing territorial autour de Ouest-Atlantique.
2. Développer une politique de communication offensive pour promouvoir la région et attirer de nouvelles clientèles touristiques.
3. Promouvoir l'image de la région et sa qualité de vie pour attirer des talents nouveaux.

## **Priorité 7**

### **Améliorer la productivité de nos collectivités territoriales**

Notre région a de nombreux atouts. A nous de savoir les valoriser, les amplifier, les encourager. Mais cela ne suffit plus. Nos atouts doivent être portés par un environnement social, fiscal et réglementaire favorable au développement des activités. Collectivités locales, administrations publiques, associations, partenaires sociaux doivent, à leur niveau, contribuer à l'émergence des conditions favorables au développement des entreprises, à la création de richesses et d'emplois.

### **PROPOSITIONS**

1. Les collectivités territoriales, en coopération avec les responsables économiques, doivent définir des plans de progrès intégrant une simplification des structures territoriales devant se traduire par un allègement de la fiscalité des entreprises favorable à la compétitivité.
2. Suivre régulièrement des indicateurs de performance pour les collectivités territoriales.

## 233.2 LES PROPOSITIONS DES CCI DES PAYS DE LA LOIRE

*Ces propositions font suite à la parution en 2006 d'«Ambitions et stratégie de développement de l'économie et des territoires des Pays de la Loire ».*

*Les CCI précisent que la réflexion et les champs d'actions prioritaires qui sont définis en fin de ce document se sont nourris des travaux du CESR des Pays de la Loire, des nombreuses publications de l'INSEE, de la Préfecture de Région, de la DRTEFP et de la Région des Pays de La Loire.*

### PROGRAMME REGIONAL DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE 2007 – 2013 EN PAYS DE LA LOIRE

#### LES CHAMPS D'ACTION PRIORITAIRES

##### ***Connaître pour comprendre, comprendre pour agir. Partager la connaissance***

Les CCI et la CRCI se sont dotées d'un système d'Information Régional sur les entreprises (SIRE) qui leur donne une connaissance fine de la réalité économique ligérienne. Elles proposent de développer en partenariat un observatoire de la performance économique régionale.

##### ***Améliorer les dispositifs d'appui***

Les CCI souhaitent en partenariat avec les acteurs concernés, améliorer l'efficacité des dispositifs de financement de projets de développement, notamment dans la promotion et la valorisation des entreprises.

##### ***Agir pour la coopération interentreprises***

Les CCI s'engagent à jouer tout leur rôle dans l'accélération des processus de coopération interentreprises en mobilisant tous leurs moyens au service du développement des pôles de compétitivité et des filières porteuses d'avenir.

##### ***Apporter un soutien structuré pour le développement des PMI régionales***

Au delà des approches par secteur industriel, par marché et par territoire, les CCI se proposent d'apporter leur concours à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un dispositif d'accompagnement des entreprises en terme de stratégie commerciale, d'innovation, de performance interne.

### **Développer l'économie de proximité**

Les CCI s'engagent à renforcer leur action au service du développement de l'économie de proximité qui recouvre entre autres les services aux entreprises, mais aussi les services à leurs familles et aux personnes qui vivent sur le territoire des retombées du développement industrielle et de l'attractivité de ce territoire.

## **LES PROPOSITIONS DES CCI**

### **Identité régionale**

Enjeu : renforcer le sentiment d'appartenance de chaque territoire notamment de la Sarthe et de la Mayenne aux Pays de la Loire. Comment ?

- Un symbole commun de la "dynamique du mieux vivre" décliné à plusieurs niveaux ? (drapeaux, sculptures en entrées de villes, campagne de communication, ...).
- Exprimer en termes de communication le fait que la somme des excellences sectorielles forme un tout, soudé par un dénominateur commun : la qualité de vie.

### **Consolidation du tissu économique — Performance internationale — Équilibre des territoires et des activités**

- Pôles de compétitivité,
- Organisation et promotion des filières,
- Programmes d'appui type « Dinamic »
- Actions symboliques de type « Declic » :
  - Prise en charge 100%
  - Prise en charge 100%, première démarche de brevetabilité/dépôt brevet
- Communication nationale de soutien,
- Un enjeu important: l'équilibre entre activités potentiellement concurrentes en gestion d'espaces : agriculture, industrie, tourisme.

### **Formation**

Enjeu : l'adéquation du dispositif universitaire.

Réorienter les processus de formation universitaires pour faire de ces dispositifs de meilleurs outils d'accession à l'emploi et de développement économique.

- Intervention de professionnels,

- Stages,
- Unités de valeur économie et gestion,
- Langue anglaise,
- Centres d'appui à la création d'entreprise intégrés à l'université,
- Centres de valorisation des travaux de recherche vers l'entreprise,
- Formation à distance pour créateurs.

### **Infrastructures et équipements majeurs**

- Ligne ferroviaire Saint-Nazaire — Angers à renforcer,
- Créer un organisme indépendant de gestion logistique à Montoir,
- Peindre Notre-Dame-des-Landes en vert : le premier aéroport européen "paysager", parc d'attractions connecté (l'ouverture au monde),
- Interconnexion TGV : fonds européens régionaux ?
- Une centrale nucléaire en Pays de la Loire ? Où ?

### **Innovation et recherche**

- Prise en compte de la dimension innovation dans l'octroi des aides, mais coupler innovation et marketing,
- Centres de valorisation et transfert recherche-industrie,
- Réseau de développement technologique : une offre de services cohérente et consolidée,
- Promotion du mécénat scientifique,
- Développer deux grands pôles de recherche : l'hydrogène et l'eau.

### **Urbanisme, culture, environnement, tourisme => attractivité**

- Qualité d'aménagement des zones industrielles,
- Attractivité commerciale des cœurs de ville,
- Portails de promotion des services à la personne,
- Encouragement à la qualité architecturale dans le secteur privé,
- Promotion du mécénat culturel d'entreprise,
- Préservation des ressources en eau (rivières, mer, nappes phréatiques, traitement des eaux).

### **Gouvernance économique régionale**

- Portail présentant l'offre de tous les opérateurs publics,
- Observatoire comparé de la performance économique régionale, en partenariat avec des régions européennes.

### 233.3 **Projet d'Actions Stratégiques de l'Etat dans les Pays de la Loire 2004/2006**

***Ce projet d'action stratégique affirme le renforcement de l'Etat Territorial parallèlement à la Décentralisation Régionale, légitimé par la déconcentration des fonds européens, dont l'Etat est pour la Commission Européenne le garant de sa bonne utilisation.***

La nouvelle organisation décentralisée de la France au niveau des régions, par le biais des nouveaux pouvoirs donnés aux Conseils Régionaux par le Parlement en mars 2003, a entraîné parallèlement, la mise en place, par l'Etat, d'une structuration territoriale forte recentrée sur des missions essentielles autour des Préfets de Région, appuyés par les Préfets de Départements.

Ce vaste dispositif de réforme territoriale de l'Etat a été mis en place en avril 2004. Il s'appuie sur 5 axes :

- Le regroupement des 43 services et organismes régionaux publics au sein de 8 Pôles.
- Le renforcement de la collégialité entre Préfets et Chefs de Pôle autour du Comité de l'Administration Régionale (CAR).
- La définition et la mise en place d'un Projet d'Action Stratégique de l'Etat dans chaque région (PASER). Celui-ci identifie les principales actions à conduire dans les trois ans à venir au plan régional. Il donne un cadre de cohérence globale.
- Les Projets d'Actions Stratégiques dans les Départements (PASED) qui s'articulent avec le projet régional.
- Le SGAR, structure interministérielle déjà existante et installée auprès du Préfet de Région pour accompagner la modernisation.

L'Etat conduit ses actions, en partenariat avec les autres acteurs publics, notamment les collectivités locales et principalement les Conseils Régionaux afin de mener des politiques convergentes.

***« Le PASER des Pays de la Loire s'inscrit dans une démarche volontariste de développement durable pour que la Région renforce encore davantage son attractivité et tire profit de ses nombreux atouts. »*** (Déclaration du Préfet de Région : Bernard BOUCAULT, 2004).

## **I - Les Pays de la Loire, une région d'équilibre au sein d'un Grand Ouest**

La Région des Pays de la Loire s'intègre avec la Bretagne et le Poitou-Charentes dans un vaste ensemble qui constitue le « Grand Ouest ».

Or ce « Grand Ouest » voit s'éloigner vers l'Est le centre de gravité de l'Europe. Son raccordement au réseau européen de transport devient un enjeu essentiel pour un développement durable. Ce sera donc une priorité de l'Etat et des partenaires concernés.

Parmi les éléments de diagnostic portés sur les Pays de la Loire :

- Une Région jeune et attractive (5<sup>ème</sup> région de France par la démographie) mais qui n'échappe pas au vieillissement.
- La Métropole de Nantes/St-Nazaire exerce un grand rayonnement et bénéficie d'une image positive.
- Une dynamique de création d'emploi en grande partie due aux PME et aux très petites entreprises, avec cependant des disparités départementales importantes de taux de chômage.
- Une industrie diversifiée, 3<sup>ème</sup> rang en France qui doit cependant faire face à d'importantes mutations.
- Cette industrie présente une forte concentration d'emploi dans certains secteurs dont l'Aéronautique à Nantes et à St-Nazaire et la construction navale à St-Nazaire.
- Des filières de formation d'excellence et diversifiée, notamment avec 16 Grandes Ecoles, 4 Universités, de grands Organismes Publics (INRA, IFREMER), de nombreux laboratoires labellisés et de grands équipements scientifiques.
- Mais, ce potentiel doit être développé, notamment en matière de recherche (10<sup>ème</sup> rang national).
- Un secteur tertiaire en développement mais une présence insuffisante des services à forte valeur ajoutée : La moitié des prestataires sur la Recherche/Développement et la veille technologique sont situés hors région.

## **II - Des actions à mener pour un développement industriel durable**

Parmi les 15 actions fixées par le PASER, il faut noter :

- a) L'échelon régional de l'Etat reste l'un des principaux acteurs de la définition et de la mise en œuvre des programmes européens d'où :



- Poursuite jusqu'en 2006 de la mise en œuvre de la génération actuelle des fonds européens.
- Au titre de la nouvelle génération de programmes de financements européens (2007-2013), recentrage de l'utilisation des fonds sur des thèmes prioritaires comme la Recherche et l'Innovation, l'Emploi.

Il appartiendra à l'Etat, d'impulser en Région les partenariats nécessaires à l'élaboration du futur cadre d'intervention.

- b) Intégrer la recherche régionale dans les programmes européens, enjeu du développement des Pôles et Réseaux d'excellence de la région.
  - Mise en plan par l'Etat en concertation avec le Conseil Régional d'un dispositif de pilotage.
  - Poursuite du développement d'une coopération interrégionale en recherche fondamentale et appliquée. Notamment favoriser la mise en réseau de pôles de recherche et de transfert de technologie d'excellence (Exemple : Programme Airbus).
- c) Anticiper et accompagner les mutations économiques et sociales.
  - ***L'Observatoire des Mutations Economiques*** (création 2003) a permis d'identifier des territoires et des secteurs d'activité où l'emploi est fragilisé. (Exemple : le Bassin de St-Nazaire a bénéficié d'un contrat de site et d'***un plan d'anticipation pour la Navale***).
  - Cet Observatoire doit faciliter la mise en place complémentaire de mesures d'accompagnement, notamment par ***une analyse prospective par filière industrielle et la mise en place d'actions collectives***.
- d) Poursuivre le rapprochement entre recherche publique et recherche privée autour d'objectifs concertés de développement économique.

Trois séries d'actions à engager :

- Soutenir l'innovation par une large diffusion des mesures fiscales pour la recherche et le développement en entreprise (crédit impôt recherche, jeunes entreprises innovantes...)
- Développer l'utilisation des procédures relatives à la création d'entreprises innovantes.
- Favoriser la mise en place de Pôles de Compétitivité.
- e) Mieux adapter l'offre de formation et l'orientation des jeunes, et réduire au maximum les sorties sans qualification du système éducatif :
  - En coordonnant mieux l'offre de formation avec l'évolution des emplois et des besoins de qualification.
  - En développant l'information vers les jeunes.

- En mettant en place un ***dispositif de suivi de l'insertion professionnelle des jeunes***
  - En poursuivant le partenariat entre le Rectorat et le Conseil Régional pour le choix des formations professionnelles initiales.
- f) Poursuivre un développement équilibré des territoires notamment avec :
- Le projet d'Aéroport de Notre Dame des Landes (seul aéroport envisagé en France à échéance proche).
  - Cet aéroport doit faciliter l'accès aux destinations européennes pour le Grand Ouest.
  - Le développement du transport ferroviaire (notamment sur l'axe Angers-Nantes qui concentre tous les trafics entre l'ouest de la région et les principaux pôles économiques français et européens.

#### **233.4 Orientations stratégiques de la Région des Pays de la Loire, en matière de développement économique et d'innovation au titre du Contrat de Projet Etat/Région (CPER 2007-2013)**

*Le Conseil Régional, dans cette période et dans ses négociations avec l'Etat, axe prioritairement son action de renforcement de l'attractivité du territoire régional, sur un développement économique et sur l'innovation ancrés dans l'économie de la connaissance.*

Ses principales orientations concernent :

##### **I - Une accélération de la stratégie des filières et des réseaux pour optimiser le développement des entreprises, avec un accompagnement sur les trois axes clé de la compétitivité**

- a) Le renforcement de la performance interne de l'entreprise
- Les démarches coopératives de réseaux d'entreprises ou de filières industrielles seront privilégiées à travers un appui aux actions collectives à l'ingénierie de projets et à l'animation de filières.
  - Dans les filières clés, accompagnement de cette action d'une démarche d'observation et de prospective économique et de marketing territorial.
  - Pour l'ensemble des PME/PMI, les démarches d'amélioration de la Performance devront être fortement encouragées : une action collective région /Etat sera mise en œuvre.

- Soutien des entreprises à la certification environnementale et sociale (Normes ISO 14001 et 14021) et au management par la qualité (Norme 9001).

b) Le développement technologique et l'innovation

- Renforcement du système d'appui à l'innovation, notamment en soutenant les actions en faveur de PME portées par des structures d'interface ou centres de ressources.
- Soutien des projets structurants des recherches technologiques coopératives favorisant l'innovation dans les PME. Les projets pourront s'organiser sous l'impulsion de Grands Donneurs d'Ordre au bénéfice du tissu de sous-traitants industriels et se structurer autour de centres de recherche technologique

c) Le développement de l'internationalisation et de l'accès aux marchés pour les entreprises

- Valorisation des compétences régionales à l'International dans les filières d'excellence.
- Incitation des entreprises à structurer par filière ou marché leurs actions à l'International.

**II - L'ambition de l'excellence dans l'Enseignement Supérieur et la Recherche**

a) Valorisation et développement de l'Enseignement Supérieur

- Soutien des projets favorisant le passage du Secondaire au Supérieur.
- Modernisation des équipements et des laboratoires de recherche.
- Accessibilité aux TIC, axe prioritaire.
- Renforcement de la professionnalisation des parcours de formation des étudiants.
- Soutien au développement d'une offre de formation de qualité conforme aux standards européens et internationaux.

b) Poursuite et amplification du rattrapage en matière de recherche

- Accueil de chercheurs et d'équipes extérieures à la région pour renforcer les équipes en place sur les axes prioritaires sélectionnés.
- Modernisation des équipements et des laboratoires de recherche.
- Confortation des pôles d'excellence et poursuite de l'effort de recherche sur les thématiques émergentes, notamment soutien aux structures inscrites dans les pôles de compétitivité.

c) Une politique de formation professionnelle au service de l'emploi, du développement des compétences et de la cohésion sociale

- Amélioration des équipements des CFA, au titre de la formation initiale et de ceux de l'AFPA au titre de la formation continue.
- Observation et analyse des besoins de formation et d'emploi pour faire évoluer l'offre de formation professionnelle.
- Définition d'une stratégie d'information sur les métiers pour faire face, notamment, au défaut d'attractivité des métiers qui recrutent.
- Recherche d'une meilleure adaptation des formations aux besoins des entreprises, dans une logique d'accompagnement des pôles de compétitivité.

**III - Une politique de transports collectifs permettant les désenclavements et l'accès aux zones de forte activité économique.**

Notamment par :

- Le soutien des grands projets renforçant la position stratégique de la région au niveau international, européen, national.
- Le renforcement des relations ferroviaires avec les régions limitrophes.
- La mise en œuvre de dessertes ferroviaires homogènes et performantes pour relier les territoires.

**233.5 Trois préconisations du CESR 2005**

Les rapports du CESR étudiés concernent trois chapitres des productions des commissions de cet organisme consultatif sur le thème : ***Quel avenir voulons-nous pour les Pays de la Loire ?***

**A - Quels nouveaux visages pour l'industrie régionale**

Commission « Développement économique »- Rapporteur : François Ferdinand, industriel, Président du MEDEF de Maine et Loire

## **B - Recherche et innovation**

Commission « Développement économique »- Rapporteur: Joseph Grimaud, industriel, Président de la CCI de Cholet

## **C - Compétences et formation tout au long de la vie**

Commission « Education et Formation »- rapporteur Jean-François Moulin, banquier, Président de l'Ecole Supérieure de Commerce de Nantes (Audencia), Président de la commission formation de la CRCI des Pays de la Loire.

## **A - Quels nouveaux visages pour l'industrie régionale**

### **Résumé des principaux extraits du rapport du CESR**

**I. La forte Identité industrielle des Pays de la Loire s'est construite et se consolide sur des spécificités qui sont aujourd'hui encore des atouts, mais dont l'avenir n'est plus assuré.**

D'abord, il existe des Pôles de références, confirmés au niveau européen et mondial, tels que la Construction Navale à St-Nazaire, la Plaisance en Vendée, l'Aéronautique à Nantes et St-Nazaire, la Mécanique, l'Automobile, la Plasturgie, l'Industrie Agro-alimentaire.

A noter l'importance de la sous-traitance dans les Pays de la Loire qui a favorisé le dynamisme des activités industrielles.

A côté de ces pôles de références, il existe des expertises nouvelles, telles que les Bio-technologies.

On observe par ailleurs que le tissu économique n'est pas suffisamment diversifié dans la région pour faciliter les redéploiements industriels rendus nécessaires dans certains secteurs d'activité. De même, la région dispose d'une vitalité, notamment due à l'esprit d'entreprise qui résulte d'un capitalisme familial très ancré dans les PME.

**II. Or cette industrie est aujourd'hui confrontée aux enjeux d'une économie mondialisée, certes, sources d'opportunités pour les Pays de la Loire, mais également de fragilités. Notamment, l'industrie de Main d'œuvre propre à la région est confrontée à un changement des données.**

On observe, en particulier, une sous représentation des cadres dans les emplois, et une image dévalorisée de l'emploi industriel pèse sur le potentiel de recrutement de l'industrie régionale.

Le modèle régional s'appuyant largement sur une industrie de main d'œuvre ne garantit pas l'élévation de la valeur ajoutée de la production alors que l'exigence d'une production de haute qualité devient nécessaire.

**III. On observe une mise en mouvement des organisations industrielles avec comme objectif prioritaire, la compétitivité**: celle-ci passant, entre autre, par le développement d'unités autonomes mises en concurrence, par la recherche permanente de l'Innovation, par la rénovation des démarches qualité qui restent toujours un avantage décisif dans la compétition.

Avec le recentrage des donneurs d'ordre sur leur cœur de métier, une partie de leur activité a été externalisée vers les PMI. Mais celles-ci se retrouvent sous la pression de ces grands donneurs d'ordre. Par ailleurs, la quête de performance génère une volatilité croissante des implantations géographiques des entreprises. Or, les territoires qui concentrent la main d'œuvre la plus qualifiée et les activités de conception voient leur attractivité renforcée.

**IV. Face à ce contexte, une stratégie d'adaptation maîtrisée devient nécessaire pour les Pays de la Loire, sans renoncer aux spécificités fondatrices de l'activité industrielle de la région**.

Cette stratégie consiste à :

1. Soutenir et consolider les Pôles de Références existants dans une nouvelle logique mondiale en les inscrivant :
  - Sur des créneaux à plus grande valeur ajoutée.

Ceci existe déjà dans certains secteurs comme l'Aéronautique, mais cet objectif doit devenir une véritable stratégie régionale. Il doit donc être partagé par tous les secteurs.

Il faut donc savoir innover en permanence. De ce fait l'innovation doit être réaffirmée comme fondement stratégique

Cependant, il faut maintenir une activité de production, y compris moyenne gamme. En les couplant avec le haut de gamme, une offre globale de produits et services serait ainsi mise en place.

Enfin, la recherche d'une plus grande valeur ajoutée peut rendre nécessaire un travail collectif en réseau qui génèrera une valeur ajoutée collective (ex : le Programme Cap Performance dans la Construction Navale). D'autres systèmes productifs locaux pourront être envisagés.

- Sur le créneau de la qualité

C'est ainsi que la qualité est un passage obligé dans les filières les plus performantes de la Région (ex: l'Aéronautique).

- Sur les "niches"

Ces positionnements ont pour implications de consolider et intensifier les efforts en Recherche & Développement. En ce domaine, les Pays de la Loire ne sont qu'au 10<sup>e</sup> rang. L'enjeu des prochaines années est de trouver un mode d'articulation des plus coopératifs entre les mondes de la Recherche et de l'Entreprise.

Il reste nécessaire de maintenir l'activité de production dans la région, car elle nourrit la recherche et l'innovation autant que celles-ci la nourrissent.

Il est, par ailleurs, essentiel d'aboutir à une concentration régionale autour de quelques objectifs de R & D correspondant à des thèmes technologiques à fort potentiel de croissance (ex: Usinage Grande Vitesse, nouveaux matériaux...)

- Accroître le niveau d'Investissement dans les entreprises industrielles

Celui-ci reste trop faible parce que l'industrie régionale s'est développée surtout par la main d'œuvre.

- Élever le niveau général de qualification et des compétences

Bien que le taux d'encadrement dans la région soit inférieur à la moyenne nationale, cependant les entreprises augmentent leur recrutement par le "haut". Mais il reste un effort important à faire.

Par contre la main d'œuvre est de plus en plus qualifiée dans la région. (Son positionnement est satisfaisant comparé au plan national). Des plans, comme Cap Compétences (Opération Chantiers d'Atlantique et sous-traitants), favorisent cette situation.

Cependant, pour changer en profondeur, le tissu industriel régional, il y a d'importants efforts à entreprendre en formation initiale et continue.

- Accroître l'effort en matière de services associés à l'Industrie.

Industrie et Services deviennent indissociables. Cette démarche n'est pas assez développée dans la région, et doit être engagée dans tous les secteurs.

De plus, les services très élaborés sont encore peu développés ou à inventer. Par contre, il n'est pas question que les services succèdent à l'Industrie en général, le développement des services suit celui de l'Industrie.

-S'ouvrir davantage à l'implantation dans la région de grands groupes internationaux:

Ceci permettra à l'Industrie régionale de s'inscrire et de se développer dans des réseaux de production désormais européens et mondiaux.

- Favoriser davantage des implantations à l'étranger, à commencer par les pays européens.

Ceci permettra aux entreprises de la région de s'intégrer dans le jeu économique mondial et de se rapprocher des marchés.

2. Prendre en compte et résoudre les difficultés générées par cette stratégie d'adaptation.

- Sur l'autonomie décisionnelle potentiellement fragilisée par l'ouverture aux capitaux extérieurs.
- Sur l'emploi en limitant les effets des délocalisations et restructurations par une véritable transférabilité des savoirs et des compétences.
- Sur les territoires, par des politiques volontaristes de reconversion.

3. Développer une activité de "veille" et d'anticipation des évolutions et mutations pour, notamment déceler de nouveaux créneaux de production, prévenir des chocs issus des reconversions...

4. Aider les PMI et l'Artisanat à s'adapter et à se moderniser.

Notamment en développant la fonction "Etude".

5. Cette adaptation nécessaire doit se faire en soutenant les spécificités fondatrices de l'Activité Industrielle.

- Conserver une activité de production, champs d'expérimentation et d'application de la R&D et levier d'action pour répondre à la clientèle, donnée majeure.



- Avec une "Industrie de "tête d'œuvre" en lien étroit et permanent avec une Industrie de main d'œuvre afin de concevoir et fabriquer des produits opérationnels.
- l'emploi de production doit toutefois s'adapter, notamment en devenant flexible et polyvalent, en veillant à la maîtrise des coûts, en faisant de la formation une priorité.
- Construire des réseaux de coopération à partir de tissu régional PMI/PME et Artisanat. Celles-ci ont toujours constitué une source importante d'innovations. Elles peuvent apporter leur concours au maintien d'une compétitivité régionale grâce à leur souplesse d'organisation.
- D'autres démarches comme Cap Compétences devraient être encouragées.
- Plus globalement, la création de Systèmes Productifs Locaux (SPL) est à promouvoir.

## **B - Recherche et innovation**

### *Résumé des principaux extraits du rapport du CESR - 2005*

L'enrichissement nécessaire des emplois industriels, dans les Pays de la Loire, en valeur ajoutée, exige un effort supplémentaire de recherche appliquée à l'innovation.

#### **I. Renforcer la Pertinence et la Performance de la recherche fondamentale.**

##### 1- Identifier et consolider les Pôles de compétences et les potentiels d'excellence à partir des atouts existants et des orientations définies

###### a) Des atouts diversifiés et prometteurs

- La Santé autour des CHU de Nantes et d'Angers
- la Mécanique et les matériaux avec les applications dans trois secteurs industriels (Construction Navale, Aéronautique, Automobile).
- Le Pôle Matériaux nantais dispose de centres prestigieux : Ecole Centrale, Ecole Polytechnique de l'Université de Nantes, ICAM, Institut des matériaux.
- L'Agro-alimentaire avec de nombreux acteurs de la recherche : Université de Nantes, ENITIAA, Ecole Vétérinaire, Centres de recherche INRA et d'IFREMER.

- Les Bio-Technologies avec l'INSERM, CHU de Nantes, Universités, IFREMER, ENITIAA, Ecole Vétérinaire.
- L'Informatique et la Productique avec notamment l'Ecole Centrale, l'IRCCY.

Autres Compétences :

- Le Pôle Végétal à Angers avec l'INRA
- Le Pôle Génie Civil avec l'Ecole Centrale, le CSTB (Bâtiment)
- Le Pôle Acoustique au Mans
- La Pôle réalité virtuelle à Laval
- Le Pôle génie des procédés

b) Les orientations stratégiques actuelles des institutionnels :

- La Région : financement actuel de 36 programmes régionaux. NB) : Les Pays de la Loire ne sont qu'en 10<sup>ème</sup> position pour le nombre de thèses et de DEA, alors qu'elle est au 4<sup>ème</sup> rang des régions pour l'Industrie
- L'Etat : Mise en place, notamment des pôles de Compétitivité
- L'Union Européenne : Les Pays de la Loire, dans le positionnement des régions françaises en Europe, ne sont pas dans le premier groupe (celui des leaders européens), mais dans le 2<sup>ème</sup> groupe (celui des régions développées) avant les deux autres groupes.

c) Un préalable : déterminer finement les secteurs d'excellence et de compétences des Pays de la Loire ainsi que les conditions de leur rayonnement.

Confier au Comité consultatif pour la Recherche régionale et le Développement technologique une mission prospective, incluant notamment la détection des potentiels d'excellence.

## 2- Quelles évolutions nécessaires pour la Recherche Universitaire?

- Favoriser une coopération généralisée entre Centres de recherche et Universités.
- Orienter les travaux de recherche vers l'excellence voulue par la région.
- Encourager la recherche universitaire à mieux faire connaître ses travaux auprès des entreprises.

3- Confirmer l'objectif de rattrapage de potentiel de la Recherche en ciblant les domaines stratégiques, notamment en capitalisant sur la spécificité du tissu industriel régional.

## **II. Amplifier les Echanges entre la recherche Publique et les Entreprises.**

### 1. Mettre en œuvre une politique régionale de valorisation économique de la Recherche

- Soutenir la création de filiales par les Universités et les Grandes Écoles sur des thèmes stratégiques.
- Sécuriser juridiquement et financièrement les contrats passés entre PME et laboratoires de recherche (Sujet très important dans la région, en raison du tissu économique majeur de PME).
- Soutenir les plates formes technologiques.

### 2. Favoriser les liens humains

- En s'appuyant sur les Technopoles, les Organisations professionnelles et les CCI, pour multiplier les réseaux humains.
- En favorisant l'insertion des chercheurs dans l'entreprise.

## **III. Concevoir un schéma régional de Développement de l'Innovation**

### 1. Clarifier les réseaux des acteurs régionaux.

2. Soutenir la création de "grappes d'entreprises" puis de "cluster" (grappes d'innovation).

Parmi les avantages d'un fonctionnement en réseau:

- Plus d'efficacité à toutes les étapes du processus d'innovation.
- Renforcement des unités de production.

- Consolidation des réseaux d'entreprises sous-traitantes de rang 1 et 2 et stimulation de leur innovation.
- Trouver davantage des solutions mutualisées.
- Favoriser des Programmes de recherche en commun entre grappes d'entreprises et laboratoires.

3. Élaborer un diagnostic d'innovation territorial.

4. Organiser une concertation régionale en vue de constituer des formules souples de coopération.

5. Développer un Environnement régional favorable à l'innovation.

- Au plan financier: Capital risque et Capital développement
- Au plan fiscal: Améliorer le Crédit Impôt Recherche
- Au plan Aménagement du Territoire :
  - Attirer des sièges sociaux.
  - Poursuivre une Politique de Grands Projets Structurants
  - Avoir un Enseignement supérieur attractif et performant.

6. Détecter les PMI innovantes à fort potentiel de croissance et les accompagner

- S'appuyer, pour ce faire, sur les CCI.

7. Promouvoir le Management des Idées Innovantes dans les entreprises: notamment aider toutes les entreprises à se doter d'une cellule R & D (poste dédié ou poste à temps partiel ou poste mutualisé au sein des grappes d'entreprises).

8. Renforcer les coopérations entre le Conseil régional et les CCI.

- Les associer à la mise en œuvre du Schéma Régional d'Innovation.

9. Une aide à l'Internationalisation, moteur pour l'Innovation, notamment vers les besoins des zones émergentes

- Revoir les outils d'intervention régionaux pour accompagner les entreprises.

10. S'inscrire dans une ambition européenne.

- Rechercher davantage de financements européens.

- Favoriser le recrutement de Managers de Projets européens intégrés aux laboratoires régionaux d'excellence. Ce seront des facilitateurs pour trouver les financements de leurs projets dans les milieux économiques.
- Renforcer la représentation régionale à Bruxelles en faisant appel à des conseils extérieurs spécialisés.

### **C - Compétences et formation tout au long de la vie**

#### *Résumé des principaux extraits du rapport du CESR*

L'avenir voulu pour les Pays de la Loire repose sur l'accroissement de la valeur ajoutée des productions. Ceci passe par un relèvement significatif du Capital des Compétences. Or, les métiers de production sont très puissants dans la région mais à des niveaux de qualification relativement moyens.

#### **I. L'urgence d'accélérer**

a) Renverser la tendance à la régression de la population active.

Les Pays de la Loire se rapprochent, en ce domaine, de la situation nationale.

Comment intervenir?

- En agissant sur les taux d'activité des jeunes, des 50 à 60 ans et des femmes.
- En accueillant des Jeunes actifs extérieurs à la région, tout en sachant qu'il y aura concurrence entre territoires.
- En favorisant les débouchés professionnels pour les Jeunes de la région afin de maîtriser les flux migratoires.

b) Mobiliser les Seniors, notamment en leur proposant un mode spécifique d'intéressement à l'activité économique de la région.

#### **II. Les bonnes compétences pour les bons emplois.**

Réduire le paradoxe insupportable chômage/ tensions au recrutement grâce à l'orientation tout au long de la vie.

a) Une volonté éducative

- Pour les jeunes, par l'intermédiaire de l'École agissant dans quatre dimensions: l'orientation, l'ouverture sur tous les champs possibles, l'acquisition de la capacité à évoluer, l'accompagnement des jeunes dans leur insertion professionnelle.
- Pour les adultes: Les quatre dimensions précitées étant à décider par les partenaires sociaux dans un nouveau dialogue social, territorial et d'entreprises.

b) Un dispositif régional d'accueil, d'information et d'orientation, lisible et organisé à partir de l'existant.**III. Une forte ambition d'élévation des niveaux de compétences pour tous.**a) Les besoins d'une mutation profonde dans la structure des compétences régionales .

Vouloir un territoire où l'Industrie garde une place de choix en devenant activité de "tête d'œuvre" et pas seulement de main d'œuvre, exige un capital de compétences nettement plus élevé qu'actuellement.

Sa position parmi les cinq premières régions françaises doit être l'ambition des Pays de la Loire.

Or le retard de la région tend à s'accroître. C'est ainsi que la France totale a environ 50% de plus de cadres que les Pays de la Loire, qui eux, ont 30% de plus d'ouvriers.

Les Pays de la Loire doivent viser un objectif de 170.000 cadres à 10 ans.

Cette stratégie doit concerner tous les secteurs de la qualification, avec une attention particulière aux jeunes sortis sans diplôme et aux adultes menacés dans leur emploi.

b) Amplifier les efforts de construction des compétences de demain, par la formation tout au long de la vie.

- Accroître de 10% les opérations de formation dans les entreprises des Pays de la Loire, notamment les PME pour atteindre un taux de participation financière comparable à celui de l'Aquitaine (taux actuel des Pays de la Loire: 2,48% contre 2,75 pour l'Aquitaine).
- Redonner une place à la formation des ouvriers non qualifiés, actuellement insuffisante.

- Produire les réponses aux besoins de formation à court terme et à long terme (Management, Innovation).
- Mettre en place des contrats d'objectifs transversaux pour les compétences à caractère général (ex: commercial...).
- Encourager dans le TPE et les PME une sensibilisation à une gestion dynamique des compétences.

c) Faciliter l'émergence de démarches de projets individuels.

#### **IV. Accroître l'enseignement Supérieur et la recherche**

1. Disposer à Nantes, d'un Ensemble Universitaire se positionnant comme un des Grands Campus Européens.
2. Accroître le nombre d'étudiants et de diplômés de 10% (+ de 2000 par an à l'entrée), notamment en procédant à une généralisation des Bac+3 (Licence et Licence professionnelle).
3. Renforcer l'attractivité des Enseignements Supérieurs, notamment par l'Internationalisation et le resserrement des liens professionnels.
4. Rattraper le retard en Recherche et Innovation,
  - En multipliant, au plus vite, par 2 au minimum nos efforts et nos résultats.
  - En rapprochant au mieux "le fondamental" et "l'appliqué". Pour ce faire, créer un Schéma Régional Directeur.

#### **V. Favoriser la construction d'une volonté partagée**

- 1 - Pour le Conseil Régional : arrêter un Plan de Gestion Prévisionnelle des Compétences.
- 2 - Confier des missions de prospective internationale à des Personnalités de Haut Niveau.
- 3 - Les grands Ordonnateurs de la Formation, Entreprises et Puissance publique, devront se concerter, notamment grâce au Comité de coordination régionale de l'Emploi et de la formation professionnelle.
- 4 - Pour le Conseil Régional, aider les CCI et les organisations professionnelles à développer des actions de gestion dynamique des compétences dans les TPE et PME

### **2.3.4 Fragmentation ou continuité des politiques régionales de développement des PME ?**

En observant l'évolution de la structure et des objectifs de ces programmes, dédiés au renforcement des PME d'un territoire, on peut situer le sens et le contenu donné à la continuité des investissements et moyens mis en œuvre, pour consolider durablement la capacité des PME d'une région à faire face aux mutations industrielles.

***En premier lieu, les dispositifs d'accompagnement individuel et collectif de PME, sont fondés sur la prise en compte globale de ce type d'entreprise, à partir d'un diagnostic des besoins en terme :***

- ***de stratégie commerciale***
- ***d'innovation***
- ***de performance interne***

***En deuxième lieu, ces politiques introduisent, dans un mode adapté à la spécificité des PME, l'intégration de stagiaires, les méthodologies et outils de Plans de Progrès mesurables, assortis de moyens de formation favorisant des parcours professionnalisants pour les salariés et de nouvelles dynamiques managériales.***

***Concernant les politiques publiques régionales de développement des PMI, pour prendre la mesure de l'évolution des contenus, de leur impact et du chemin parcouru, il nous a fallu mettre bout à bout :***

- les préconisations nazairiennes de fin 1980,
- les préconisations régionales de début 2000, élaborées à partir de l'évaluation des projets PME du programme Européen « Pic ADAPT » des années 1995-1999,
- les orientations et l'organisation du nouveau programme « Dinamic Entreprises », bénéficiaire des acquis des programmes CAP,
- les orientations définies par les Représentants régionaux des entreprises (CRCI et MEDEF) et des « grands récits » des financeurs régionaux (Etat et Région), en concordance avec les orientations des dispositifs européens et nationaux d'aides au PMI.
- et les résultats obtenus.

***Concernant les politiques publiques dédiées aux PME, nous constatons qu'il y a d'un côté des orientations générales, notamment issues des politiques structurelles européennes, abondées par l'Etat, la Région et appuyées, plus spécifiquement par les grandes entreprises Donneurs d'Ordres et de l'autre dans le cadre d'une amplification de la***



**« régulation de la vie économique par le local (Lanciano 2001) », une appropriation de ces éléments par les acteurs locaux en fonction des besoins et des problèmes industriels locaux à résoudre.**

S'il fut un temps où la politique nationale d'aide aux PME a pu sembler fragmentée voire désordonnée et dotée de moyens centralisés, importants et inappropriés, aujourd'hui, sur le modèle européen, l'Etat et la Région sont amenés à fournir des cadres de références et des moyens pour l'action, qui permettent aux territoires de bouger, s'ils s'en donnent les moyens.

L'Europe a initié des dynamiques innovantes pour faire face aux mutations industrielles, notamment grâce aux orientations et modalités de programmes transnationaux du type PIC ADAPT.

Ces programmes ont donné lieu à de nombreuses expérimentations, sorte de préalables à la diffusion au plus grand nombre de ces « bonnes pratiques ». Lors de l'opérationnalisation régionale de chacun de ces programmes, nous avons pu constater que ***ce n'est pas le programme et ses instruments qui créent une dynamique, mais des acteurs, déjà en mouvement qui sont capables de se saisir d'un programme, d'un outil, d'une opportunité financière, pour développer des projets.***

Comme l'Europe, sur le même modèle que des programmes du type ADAPT, l'Etat s'est mis à lancer des appels à projets innovants (ex : SPL, Cluster, Pôle de Compétitivité). Ces programmes ont les mêmes objectifs que ceux qui ont été initiés par l'Europe depuis deux décennies. Il s'agit de mettre en mouvement un noyau d'acteurs entrepreneurs qui par leurs résultats et motivations auront un effet d'entraînement et de diffusion de nouvelles solutions aux problématiques d'aujourd'hui, aussi bien dans des dynamiques de filières que dans des dynamiques régionales.

***Toutes ces actions viennent donc consolider la cohérence et la continuité des orientations régionales préconisées et cofinancées par les « Grands Acteurs ».***

***En favorisant les apprentissages des bénéficiaires, grâce à un emboîtement de programmes successifs, la maturité des PME a progressé.***

Cette maturité s'exprime par une implication de plus en plus conséquente des PME dans des dynamiques locales, qui elles-mêmes progressent dans un cadre de plus en plus structuré, avec l'objectif d'aider ces entreprises à mieux faire face aux évolutions mondiales.

Car chaque acteur mesure maintenant que la mondialisation est susceptible de marginaliser de plus en plus l'impact des politiques nationales de développement industriel, mais aussi l'impact des politiques de développement régional, si le terrain local ne s'est pas préparé à de telles perspectives.

Avec détermination et chaque fois que cela a été possible, dans le cadre de l'animation de dispositifs publics, d'appui à la performance industrielle, diversifiés et fluctuants au cours des 15 dernières années, les acteurs économiques des Pays de la Loire ont cherché à éviter trois types de pièges :

- Le transfert direct des approches et des méthodes de développement des Grandes Entreprises aux PME
- La multiplication désordonnée de l'offre d'appui aux PME
- L'isolement des agents de développement et un travail sans connections de leurs organismes

***Ces acteurs du développement, ont cherché, avant tout, à renforcer le positionnement des PME dans leur environnement. Cette dynamique a pour conséquence d'aider ces PME à grandir et à élargir leur zone de chalandise en sortant progressivement de leur territoire d'ancrage.***

**Clé du développement économique local, le renforcement de l'entreprise industrielle est une responsabilité partagée qui est prise en compte dans les politiques publiques régionales**

Au delà du dirigeant de l'entreprise, c'est aussi toute l'entreprise industrielle qu'il faut impliquer, puis tout son environnement : fournisseurs, sous-traitants, services, organismes de développement, et jusqu'aux écoles à vocation commerciale et industrielle responsables de la qualité des ressources humaines, sans oublier l'économie domestique ou résidentielle de biens et de services qui participent à la qualité de vie et au plaisir de vivre sur un territoire donné.

Un dialogue, une bonne connaissance des problématiques de l'entreprise et un apport de compétences ont déjà aidé la PME des Pays de la Loire :

Avec « **STRIDE** », à identifier son gisement de projets et à mobiliser autour de l'entreprise les compétences locales nécessaires pour faire aboutir ses projets les plus prometteurs.

Avec « **Nouvelle Donne** », à faire prendre en compte l'entreprise sous-traitante dans sa relation globale avec son secteur d'activité et son marché dont les Donneurs d'Ordres.

Avec « **Pôle Marine** », à favoriser la diversification des activités et ouvertures commerciales de sous-traitant de la filière navale et à faire prendre en compte la représentation de ces acteurs dans la filière de génie navale.

Avec « **Cap Performance et Cap Compétences** », à mobiliser l'ensemble de ses salariés sur la performance opérationnelle de l'activité globale de l'entreprise et pas seulement dans sa relation avec les Donneurs d'Ordres.

On observe que les entreprises sous-traitantes sont la principale cible de ces actions que nous avons décrites dans cette thèse et plus spécifiquement les entreprises de la Métallurgie.

Ces actions ont déclenché une prise de conscience d'une nécessaire équité d'accès à ces outils et méthodes financés par des fonds publics. Par effet réticulaire, comme tout programme innovant qui a défriché un terrain et apporté des solutions à un problème donné, le rôle de l'Etat et de la Région concerne la diffusion au plus grand nombre des retombées de ces programmes.

**Avec le programme, « *Dinamic Entreprises* », toutes les PME du territoire sont concernées. Elles pourront donc bénéficier des acquis des précédents programmes.**

**Mais à la différence des derniers dispositifs CAP, Dinamic Entreprises qui, tout en s'inspirant d'une même philosophie de renforcement global de la compétitivité des PME de la région, ne peut pas s'appuyer sur la forte action « incitative » des Grands Donneurs d'Ordre à l'égard de leurs sous-traitants.**

En effet, il appartiendra à ces PME de se déterminer par elles-mêmes et de s'engager volontairement dans un processus de ré-engineering de leur entreprise, en entrant dans un dispositif extérieur structuré, collectif s'appuyant sur un Chef de Projet, des Consultants et des Formateurs.

Cette démarche, tout en étant parfaitement justifiée, vu les enjeux économiques actuels de développement des PME, n'est pas aussi évidente, dans sa mise en œuvre, que dans les « dispositifs encadrés » de Cap Performance et Cap Compétences.

Par ailleurs, une partie du succès de l'opération, en termes d'entraînement des entreprises vers ce programme repose, très largement sur la capacité des Relais à valoriser ce dispositif auprès des entreprises et à entraîner leur adhésion.

## 2.4 – VERS UN NOUVEAU PARADIGME DES SYSTEMES PRODUCTIFS ?

Tout au long de cette deuxième partie, nous suivons, dans des environnements liés aux mutations industrielles à un niveau mondial, la mise en œuvre d'une nouvelle organisation productive du pôle de génie Naval en Pays de la Loire et plus spécifiquement à Saint-Nazaire.

Nous avons schématisé cette évolution dans la matrice suivante **(en section 241)** :  
CONSTRUCTION PRODUCTIVE DE LA NAVALE ET MUTATIONS DES DISPOSITIFS A  
DIFFERENTS NIVEAUX TERRITORIAUX

***Aujourd'hui cette construction s'inscrit dans ce qui a été appelé en introduction, une troisième gouvernance centrée sur l'innovation, qui elle-même se situe dans le cadre d'un nouveau paradigme productif qui doit conjuguer des services numérisés de travail collaboratif, des logiques artisanales et de la création de valeur par le biais de ressources à renouveler et à réassortir constamment.***

L'organisation industrielle de la Navale nazairienne n'est pas passée par les deux premières étapes des systèmes industriels de la fabrication de grandes séries qui a d'abord consisté à produire du stock en attente, puis ensuite à développer une production basée sur l'assemblage des produits à la réception de la commande client.

***Par contre, le génie naval nazairien se retrouve aujourd'hui dans la problématique industrielle de tout organisation industrielle. A savoir qu'il s'agit de passer d'une production basée sur une fabrication de produits à la réception de la commande client, à un marché centré sur la création et la fabrication à la commande, en flux tendu, prenant en compte les besoins clients et les ressources internes et externes de l'entreprise.***

**En section 242** nous abordons donc le cheminement des organisations productives vers un nouveau paradigme productif.

### 2.4.1 L'évolution du système productif de la Navale

CONSTRUCTION PRODUCTIVE DE LA NAVALE ET MUTATIONS DES DISPOSITIFS A DIFFERENTS NIVEAUX TERRITORIAUX			
	Années 60	Année 70	Années 80
<b>Conjoncture internationale</b>	Disparition progressive des commandes de bateaux militaires (75% de la production de Saint-Nazaire). Concurrence mondiale dont le Japon. Avènement de bateaux gigantesques.	Marché mondial naval en pleine expansion. <u>Choc pétrolier de 73</u> : Retournement de conjoncture. Guerre du Kippour (74) <u>En 78</u> : Fin de l'ère de prospérité des pétroliers géants. <u>79 deuxième choc pétrolier</u>	Concurrence du Sud Est asiatique : Japon et surtout Corée du Sud.
<b>Dispositifs européens et réglementation des marchés</b>	Création du Marché Commun et remise en cause des politiques d'aides à l'industrie de ses pays membres . Création du Fonds Social Européen (FSE).	<u>En 71</u> : Première réforme du FSE avec un lien entre les aides et politiques communautaires. <u>En 75</u> : Création du Fonds Européen de Développement Régional (FEDER)	La Commission fait baisser les aides des Etats à la Navale qui passent de 28% à 14 %
<b>Dispositifs nationaux</b>	Le Livre Blanc français de la construction navale appuie les politiques de baisse des effectifs nationaux (40 000 à 28 000) et d'incitation à la concentration de la production.	L'Etat poursuit sa politique de concentration de l'activité navale, tout en contribuant à sa remise à flot par des aides importantes.	Politique de restructuration de la Navale. Obligation aux Chantiers de se réorganiser pour gagner en productivité. <u>En 89</u> : Le chantier de la Ciotat est sacrifié pour préserver les sites havrais et nazairien. Fermeture de 12 des 14 chantiers français.
<b>Dispositifs territoriaux</b>			Les GDO, la CCI, la Mairie de Saint-Nazaire créent sous forme associative : Le CIL, Centre d'Initiative Locale <u>en 85</u> Le CIBE, Comité d'Industrialisation du Bassin d'Emploi <u>en 89</u> <u>De 85 à 90</u> : Etat des lieux du système productif nazairien par une étude la CCI
<b>Chantiers de l'Atlantique</b>	<u>Entre 66 et 68</u> : Plan d'investissement structurel visant à la création d'un « nouveau chantier ». Début de l'ère de préfabrication par « blocs »	<u>71 à 73</u> : Programme spécial avec la construction d'un bassin d'armement de pétroliers d'1 million de tonnes. <u>1974</u> : Arrêt de l'utilisation de l'amiante. <u>De 74 à 79</u> : Les Chantiers produisent 17 pétroliers et 3 méthaniers. <u>Entre 76 et 78</u> : Aucune commande. <u>Entre 78 et 80</u> : Chômage partiel à 34heures/semaine.  En <u>1976</u> les Chantiers fusionnent avec ALSTHOM pour créer le N°1 français de la construction mécanique et de biens d'équipement d'envergure mondiale qui deviendra ALSTOM <u>en 1998</u> Suivant l'exemple japonais d'intégration de grands ensembles industriels métallurgiques	<u>En 1980</u> : Retour aux 40 heures hebdomadaires. <u>De mai 84 à juin 86</u> : Chômage partiel à 30 heures de travail par semaine. Diversification : porte conteneurs, navire de charge, matériel de recherche pétrolière, dock flottant... (polyvalence haut de gamme) <u>En août 85</u> : réduction d'effectifs (mesures d'âge, incitation au départ) <u>Deux plans d'amélioration des performances pour l'entreprise</u> : - <u>En 84</u> avec le développement du potentiel technique - <u>En 89</u> un plan d'externalisation vers la sous-traitance pour une baisse des coûts et la création de partenaires dont l'activité ne se concentre pas exclusivement dans la construction navale. Pari tenu et réussi du retour des Chantiers sur le marché des navires de croisière.

CONSTRUCTION PRODUCTIVE DE LA NAVALE ET MUTATIONS DES DISPOSITIFS A DIFFERENTS NIVEAUX TERRITORIAUX		
	Années 90	Après 97
<b>Conjoncture internationale</b>	<p><u>En 95</u> : Baisse du dollar, dévaluation de la peseta, de la lire et du mark finlandais.</p> <p>Première guerre du Golfe</p> <p><u>En 91</u> : Emergence des chantiers navals à l'est de l'Europe</p>	<p>Concurrence déloyale coréenne.</p> <p>Attentats du <u>11 septembre 2001</u>.</p> <p>Crise des armements de croisière.</p> <p>Les chantiers asiatiques raflent la quasi-totalité des contrats pétroliers, méthaniers, porte conteneurs</p>
<b>Dispositifs européens et réglementation des marchés</b>	<p><u>En 90</u> : Lancement du programme STRIDE (Sciences and technology for regional Innovation).</p> <p><u>En 92</u> : Les aides des Etats à la Navale passent de 14% à 9%.</p>	<p><u>1<sup>er</sup> janvier 2001</u> : Fin de l'autorisation des aides des Etats</p> <p><u>2003</u> : lancement d'un plan stratégique européen.</p> <p>LeaderSHIP 2015 (aides en contrepartie de la concentration des chantiers).</p>
<b>Dispositifs nationaux</b>	<p><u>En 90</u> : Création par la DATAR de la mission FRADE qui élabore le projet STRIDE et développe des interfaces Education, Economie, au bénéfice des PMI (en Innovation et Technologies).</p> <p><u>En 94</u> : Aides de l'Etat sous réserve de réduction progressive de salariés (5250 à 3000) à Saint-Nazaire.</p> <p>Loi des quirats : Défiscalisation partielle des sommes engagées pour les navires sous pavillon français.</p>	<p><u>24 octobre 98</u> : fermeture du chantier havrais</p> <p><u>En 98</u> : la DATAR lance le premier appel à projet SPL (Système Productif Local) avec l'aide du FEDER et du FSE</p>
<b>Dispositifs territoriaux</b>	<p>Avec l'aide de la mission FRADE, les Chantiers, la CCI, le pôle productique, l'Université, la Mairie créent :</p> <p><u>en 90</u> l'APRETTTS pour le développement technologique,</p> <p><u>en 94</u> l'ICI (Institut de créativité Industrielle).</p> <p><u>en 97</u> : la CCI lance « Nouvelle Donne » pour l'accompagnement des PMI, avec l'aide du FSE</p>	<p><u>En 99</u> : le SPL « pôle Marine » de la CCI est agréé et créé</p> <p><u>Octobre 2003</u> : CAP Compétences (plan de formation pour les salariés des Chantiers et les entreprises sous-traitantes) est lancé avec l'appui du FSE, du Conseil Régional, du Conseil Général, des Ministères de l'Industrie et du Travail. <u>En 2006</u> Dinamic Entreprises (1500 PME de la Région PDL vont bénéficier des acquis de Cap Compétences).</p>
<b>Chantiers de l'Atlantique</b>	<p><u>En 94</u> : Nouveau plan avec une organisation par métiers pour une spécialisation de l'activité vers des navires à haute valeur ajoutée et un travail facilité avec les sous-traitants dans un cadre de charte de sous-traitance signée par 170 sous-traitants.</p> <p><u>De 89 à 97</u> : Les Chantiers livrent 9 paquebots et 5 méthaniers mais en 97, il n'y a que 4 commandes.</p> <p>Réduction d'effectifs (départs en pré-retraite...)</p>	<p><u>A partir d'Octobre 97</u> : Plans CAP21 puis Cap21+ soutenus par CAP Performance bénéficiant de fonds européens FSE (2000) : Pérenniser le chantier en s'émancipant des subventions publiques Renforcer la politique de sous traitance (travail avec les meilleurs) et fidélisation des Ateliers de Montoir</p> <p>Moderniser les infrastructures : robotisation et câblage du chantier en fibres optiques</p> <p>Mise en œuvre d'un logistique sociale.</p> <p><u>Mars 99</u> : signature de la réduction du temps de travail signée par les organisation syndicales.</p> <p>Volet social CAP 21 avec exigence de qualité sociale chez les sous – traitants signé le <u>5 juin 2002</u>.</p> <p><u>De 1998 à 2004</u> : les chantiers livrent 23 paquebots mais pas de nouvelles commandes <u>depuis 2003</u>. Après des embauches massives, réduction d'effectifs (amiante et licenciements).</p> <p><u>Mai 2005</u> : une nouvelle organisation Marine 2010.</p> <p><u>2006</u> : vente des Chantiers au finlandais Aker Yard qui devient le plus grand constructeur européen de navires.</p>
<b>PMI sous-traitantes</b>	<p>Les PMI de la filière sous traitance navale se concentrent et s'organisent avec l'appui de la CCI.</p>	<p><u>Janvier 2003</u> : le Pôle Marine devient une association gérée par les sous-traitants avec l'appui de la CCI</p>

## **1. La rupture de l'organisation productive dans les années 80**

A partir du deuxième choc pétrolier de 1979, ce qui se passe n'est pas du type de la grande dépression des années 29, mais plutôt une crise d'adaptation structurelle. Les secteurs industriels et les entreprises se retroussent les manches en association avec les politiques publiques qui sont appelées à se déplacer, dans ce que l'on peut appeler une gouvernance d'adéquation structurelle.

Les Chantiers s'orientent vers la croisière et les petites niches. Ils doivent raccourcir les délais de fabrication pour rentrer dans le cycle d'amortissement court des navires d'où la nouvelle organisation de production par blocs.

Dans ce cadre, on assiste à la préparation d'un plan d'externalisation vers la sous-traitance pour une baisse des coûts et la création de partenaires dont l'activité ne se concentre plus exclusivement dans la construction navale.

Ce plan et la réorganisation des Chantiers montre la rupture d'avec le système productif territorial antérieur à 1990.

Dans cette période des années 90, la motricité de l'organisation productive crée aussi des déplacements dans d'autres champs de son environnement proche : champs formatifs et champs de la gestion locale qui mobilisent des acteurs de la construction économique locale et les acteurs des politiques publiques locales ; ces derniers allant solliciter hors du système local les ressources nécessaires au montage d'externalités positives, propres à prendre en charge cette nouvelle donne.

Les Chantiers vont donc passer progressivement d'une logique d'arsenal qui fait 80 à 90 % des navires à une logique d'ensemblier, de conception avec ses clients et de sous-traitance de 70 à 80% de leur activité.

Pour cela, les Chantiers s'appuient quand c'est possible, sur un tissu de TPE et PME locales de ressources spécialisées. Ils participent à l'essaimage d'entreprises et avec les institutions locales à la création des conditions de développement de ces activités. C'est la période de la création de l'APRETTTS, du CIL, puis de l'ICI. Ils engagent des contrats de partenariat à condition que leurs partenaires se diversifient.

## **2. Un système productif local commence à se structurer dans les années 1990**

Mais la gestion décentralisée de la sous-traitance a généré une multiplication importante du nombre de sous-traitants, et des difficultés à s'assurer de la qualité des productions.

Or les capacités de qualification et d'innovation du milieu vont devenir déterminantes alors que, dans les systèmes plus anciens, la grande polyvalence de la force de travail, et notamment sa capacité à entreprendre, joue un rôle décisif.

La CCI lance « Nouvelle Donne » et crée le Pôle Marine qui fait reconnaître le Système productif Local (SPL) de la Navale à côté des Chantiers.

Dans cette orientation, un changement profond du management est nécessaire dans les entreprises, dans le cadre de la gestion par projet, de la mise en œuvre de plan de progrès et de l'utilisation renforcée des nouvelles technologies, avec un déterminant premier, la croissance de la productivité.

## **3. En 97 avec l'arrivée du nouveau PDG des Chantiers, Patrick Boissier, les Chantiers lancent CAP 21. Puis CAP 21 + sera mis en œuvre avec l'aide de fonds européens dédiés à la formation et à l'emploi.**

***Le modèle productif « territorialisé » se structure en 2001 avec Cap Performance ; il sera renforcé avec CAP Compétences.***

***Cap Performance commence à développer des méthodologies et des pratiques d'analyse de résultats susceptibles de sélectionner un nombre réduit de sous-traitants destinés à devenir co-traitants des Chantiers.***

Mais l'accélération du progrès technique, de la concurrence mondiale et la déstabilisation économique qui a suivi les événements du 11 septembre 2001 et en conséquence la baisse de commande, va amener les acteurs régionaux à s'impliquer fortement pour maintenir en place le personnel qualifié.

Les acteurs territoriaux et les Chantiers ont alors généré des projets formatifs Cap compétences destinés à étoffer les capacités techniques ainsi que l'innovation organisationnelle et managériale du système productif de la Navale, projets qui se sont ouverts à l'Aérospatiale en fin de programme.

Cette dynamique a renforcé, par ailleurs, la compétence et la diversification des acteurs de la filière navale du Pôle Marine qui se sont constitués en association. Pour certains, la contrepartie de leur investissement est leur plus grande capacité à négocier leur prestation de sous-traitant



ou de co-traitant et à s'assurer leur indépendance par l'ouverture à d'autres marchés et d'autres activités. Pour ce faire, ils commencent à s'inscrire dans une dynamique de « cluster ».

Enfin cette organisation formative a développé, de ce fait, les capacités de tout un système d'interface éducation / travail, qui est sollicité en 2006 au bénéfice de l'ensemble des PMI de la région des Pays de la Loire dans le programme « Dinamic entreprises ».

#### **4. L'augmentation du poids de l'Europe dans la mondialisation**

Dans la concurrence mondiale qui s'amplifie notamment avec les économies émergentes des Pays de l'Est et asiatiques, l'Europe prend la mesure des enjeux pour le maintien de son industrie.

L'Europe commence à être vraiment présente à partir des années 80 pour limiter les distorsions dans les aides aux politiques industrielles des différents Etats. Il n'y a pas substitution de l'Europe aux aides des Etats, mais création de fonds structurels et mise en relation progressive entre les dispositifs européens et les politiques des Etats (rééquilibrage des régions et développement de la compétence et du niveau de formation générale et technique de tous les européens).

Le rachat des Chantiers de Saint-Nazaire par un norvégien avec l'accord de Bruxelles, montre le glissement de l'échelle nationale (aides nationales en 89, mais concentrations des chantiers français) à l'échelle européenne (plan stratégique européen pour faire face à la concurrence asiatique : leadership 2015 = aides européennes, si concentrations européennes).

A partir de 2010, le norvégien Aker aura racheté la totalité des Chantiers de l'Atlantique. L'organisation des chantiers finlandais AKER YARDS s'installe aux Chantiers ; les managers de l'encadrement supérieur croisent leurs cultures et confrontent leurs méthodes.

On assiste donc, au déclin progressif de la régulation étatique, dans chacun des pays européens, au profit d'une régulation européenne et parallèlement à une volonté européenne de développer la compétitivité des entreprises et la cohésion sociale.

#### **5. La prise en compte de la consolidation des PMI se structurant en système réactif de réseaux d'entreprises**

Dans ce modèle productif territorialisé, les PMI, en poursuivant leur montée en puissance à côté des grandes entreprises, deviennent les principaux employeurs.

On assiste donc à une profonde réorganisation des PMI, appuyée par des programmes de développement de plus en plus ambitieux, complexes et mieux ciblés, initiés souvent par les industriels eux-mêmes et leurs structures d'appui (Fédérations patronales, Chambres de Commerce et d'Industrie). Ces programmes se sont inscrits d'abord, dans une gouvernance locale directement liée à un système central étatique expérimental, puis dans une gouvernance régionale, légitimée par les compétences dévolues aux Conseils Régionaux, en matière de formation professionnelle. Cette gouvernance régionale est sous haute surveillance des délégations régionales de l'Etat DRIRE (garant des politiques industrielles de l'Etat) et DRTEFP (toujours gestionnaire des fonds européens déconcentrés de la Formation et de l'Emploi).

Les PMI commencent à s'organiser sur des modèles réactifs de réseaux d'entreprises

Trois types de configurations sont mis en exergue par le rapport, produit au sujet de l'étude de la sous-traitance du secteur aéronautique, depuis 1990, par le LIHRE (Laboratoire interdisciplinaire sur les ressources Humaines et l'Emploi).

Ces trois modèles de réactivité des sous traitants sont applicables aussi à l'organisation de la filière navale.

- **Une structure « réseau d'entreprises »** du type Pôle Marine. Ces entreprises sont issues parfois de l'essaimage des années 90, du donneur d'ordre. Elles ont une forte implantation locale et conservent leur indépendance de gouvernance vis à vis du donneur d'ordres. L'ancrage territorial des entreprises géographiquement proches est fort. Il s'entretient dans des relations favorisées par leur appartenance à divers réseaux d'influence locaux qui facilitent les apprentissages collectifs, l'optimisation de l'utilisation de ressource et des postures argumentées de confiance ou de méfiance.
- **Une structure de groupe qui possède des filiales spécialisées dans certaines productions et une agence sur le territoire étudié.** Dans ce type de structure, deux logiques apparaissent : d'une part la volonté de s'inscrire dans une dynamique locale d'autant plus forte que son responsable y participe activement et d'autre part la nécessité de réduction des coûts en délocalisant l'activité dans le cadre de la stratégie internationale du groupe.
- Un modèle en émergence, au Pôle Marine, par exemple, constitué à l'initiative **des PME qui tentent de se fédérer sur un modèle « grappe » d'entreprises en réseau**, pour l'instant dans des actions ponctuelles leur permettant, par exemple,
  - D'accéder à un marché trop important pour une seule entreprise.
  - De partager de moyens techniques sur une même thématique de diversification.

- De s'investir à l'international.
- De s'ouvrir à la recherche et à l'enseignement supérieur.

Avec la motricité accrue de celles-ci, on constate que les PMI migrent ou zappent plus facilement et plus rapidement, d'un modèle à l'autre : par exemple, du modèle familial au modèle agence dans le cadre de la vente ou d'évolutions capitalistiques, du modèle agence soumise à une stratégie mondiale, au modèle association en grappe locale pour saisir une opportunité locale.

Par delà leur enjeu économique à court terme, les PMI sont la phase juvénile des grandes entreprises vers lesquelles elles évoluent, comme on le constate, de plus en plus rapidement, au gré des structurations et alliances successives.

Par ailleurs les groupes internationaux, de leur côté, souhaitent favoriser la gestion de certaines activités à la manière de PME et de ce fait admettent des régulations et alliances locales.

#### **6. Une construction plus partenariale des relations clients/fournisseurs dans deux secteurs clés industriels (Navale et Aéronautique)**

Dans les deux secteurs de la Navale et de l'Aéronautique, soumis à de forts enjeux concurrentiels, on assiste à une réorganisation de l'outil qui vise à développer la flexibilité de l'ensemble des acteurs de la chaîne de fabrication.

Comme il ressort du rapport final (2003) du Contrat d'Etude Prospective aéronautique menée par le CEREQ et GESTE, cette réorganisation renouvelle la conception traditionnelle de la flexibilité et tend à instaurer des relations plus stables, mais aussi plus rigides, entre les donneurs d'ordres et ses sous-traitants. Les Chefs d'entreprise interviewés ont témoigné de ce modèle d'organisation qui s'ils en mesurent l'intérêt, leur impose des modèles managériaux synonyme de perte de spécificité pour la PME.

Les effets fluctuants de la conjoncture, qui avaient amené les Donneurs d'Ordre à transférer les variations de charge sur les seuls sous-traitants, avaient de ce fait des conséquences dramatiques sur l'emploi et la mortalité des entreprises. Ils sont aujourd'hui mieux anticipés, Gérés tout au long de la chaîne de fabrication, ils font apparaître un partage, qui se veut mieux équilibré des risques.

Après les attentats du 11 septembre 2001, et la fracture économique qui a suivi la période complètement euphorique de la cascade de commandes du début des années 2000, les entreprises ont agi ensemble pour ne pas se démunir de leur potentiel de travail, afin de pouvoir se redéployer au moment de la reprise.

Pendant la période faste, il avait déjà été mis en place entre ces acteurs, des règles plus ou moins appliquées de non débauchage de « qualifications rares ». Mais du côté des salariés on garde, malgré tout, le désir de travailler plutôt chez les donneurs d'ordre que chez les sous-traitants ;

Pour faire face à la période de sous-charge, c'est un ensemble de mesures qui ont été conjuguées, voire imposées dans les différentes entreprises de ces deux secteurs.

#### **2.4.2 Le cheminement des organisations productives vers un nouveau paradigme productif**

Après les « riches heures » de la Planification des années 50 et 60, la politique industrielle française connaît un déclin certain dans les années 70.

Pendant la décennie 80, l'entreprise devient l'objet d'une attention renouvelée. La progression du chômage fait prendre conscience qu'elle est le lieu où l'emploi se crée, où la richesse se forme. C'est avec Jean-Pierre Chevènement, à la faveur des nationalisations, que l'on assiste à la réconciliation de l'Etat avec son outil de production et au renforcement des relations de l'Education avec l'Economie.

Dans cette première moitié de la décennie 80, c'est donc un ensemble d'acteurs de la vie sociale, de l'éducation, de théoriciens de l'économie, qui s'interrogent sur cette entité « firme » et son évolution.

La seconde moitié des années 80 et les années 90, avec le primat des politiques de concurrence et de déréglementation, annonce le déclin des grandes politiques industrielles.

Les PME apparaissent alors comme un atout. Mais les PME du tissu national ont rarement les moyens humains et financiers de développer une valeur ajoutée immatérielle. La prise en compte de la technologie par les PMI et les modes d'introduction de la valeur ajoutée

industrielle représentent, dans ces années 90, un véritable enjeu dont le Ministère de l'Industrie va se saisir.

La période actuelle, avec la thèse de la désindustrialisation, associée aux délocalisations médiatisées à outrance, voit fleurir de nombreux rapports et en contrepartie une relance de l'intérêt pour les politiques industrielles et de la dimension spatiale de certains enjeux, conjuguant, territorialité et mondialisation avec l'innovation.

Pour Schumpeter, l'innovation, concrétisation d'inventions, englobe et combine l'innovation de produit, de procédé et des organisations.

Aujourd'hui, qu'en est-il de l'innovation socio-organisationnelle ? Comment évoluent les liens entre les entreprises dans un contexte territorialisé de l'économie mondialisée ? Dans une approche constructiviste, institutionnelle et régulationniste, comment se forment, au sein des entreprises, le lien social et la qualification professionnelle dans l'espace à la fois symbolique, technique et social de la « profession-métier » (Hilla, 2006)?

Le programme FAST chargé de 1979 à 1994, sous la responsabilité de Ricardo Pétrella, d'identifier les nouvelles priorités de la politique des Communautés Européennes en matière de science et de technologie, avait dès 1988 envisagé l'émergence d'entreprises « méta-industrielles » et analysé les implications et conséquences économiques et sociales pour l'Europe de ces développements scientifiques et technologiques à long terme.

Ces entreprises « méta-industrielles » «tendront à externaliser la majorité de leurs activités pour optimiser leur flexibilité dans un contexte mondial en mutation, tout en conservant la part de contrôle nécessaire sur les fonctions et activités extériorisées. L'organisation et la communication seront les dimensions clés. Les changements dans le système de production et dans la base technologique et socio-organisationnelle des économies avancées montreront que l'utilisateur proprement dit devient et est capable d'être un innovateur. L'approche technocentrique des systèmes et problèmes de production uniquement conçus et analysés en terme d'ingénierie technique, et de l'introduction des nouvelles technologies visant l'intégration des processus de production, doit s'associer à une approche anthropocentrique (Brodner,1986, Keyser de 1987). Par approche anthropocentrique, il faut comprendre le développement de systèmes centrés sur l'homme qui reposent sur un équilibre entre les ressources humaines, les compétences, les technologies et l'organisation adaptative ».

Où en sommes-nous depuis ces grandes déclarations? L'utilisateur est-il capable d'être innovateur ? L'approche technocentrique a-t-elle évolué ?

Aujourd'hui les mutations à venir que nous pouvons percevoir dans un univers où se généralise la compétition, le risque et l'incertitude (Beck 1992) annoncent à chacun, une fragilisation généralisée par la précarité du lien social, et de profondes transformations du travail et des qualifications avec l'introduction des technologies.

Deux points méritent d'être soulignés, dans cette nouvelle perspective productive : services numérisés, logique artisanale et création de la valeur

### **1. Services numérisés**

Dans la co-conception-production d'un bateau entre donneur d'ordres et sous traitants devenus co-traitants, le problème de l'accès symétrique aux technologies de l'information et aux services numérisés est une condition cruciale du transfert d'informations à utiliser, pour pouvoir travailler en bonne coordination. Dans ce cadre, la capacité à utiliser des services numérisés devient incontournable.

Les services numérisés passent par l'utilisation de divers progiciels de conception mais de plus en plus de gestion intégrée, PGI dits aussi ERP (Enterprise Resource Planning) héritiers de MRP (Material Requirement Planning), systèmes d'information dédiés à la planification de la production dans l'industrie. La gestion du cycle de vie du produit (Product lifecycle Management PLM) doit permettre de collecter et d'utiliser de façon collaborative toutes les informations relatives aux produits, aux processus de production et aux ressources qui les supportent.

Pour développer de nouveaux produits, l'innovation n'est plus aujourd'hui seulement du ressort des concepteurs ou des ingénieurs. Les entreprises qui réussiront le mieux dans cette démarche d'innovation auront à mobiliser l'ensemble de leurs services internes (marketing et ventes, études, traduction, approvisionnement, qualité et maintenance...) et externes (sous traitants, fournisseurs, clients...). La mise en œuvre de ces systèmes collaboratifs doit rendre les informations techniques et économiques, relatives à un produit accessibles et utilisables par l'ensemble des acteurs de l'entreprise étendue (Donneur d'Ordres et cotraitants).

Selon Denis Segrestin (2004), deux logiques se croisent dans cette utilisation de services numérisés : la logique de la reprise en main et du contrôle standardisé ou une logique anthropocentrique de transversalité, vecteur d'une gestion partagée de processus.

Mais dans ces deux cas, ces transformations du travail et notamment dans la coordination entre des entités de nature et d'organisations différentes, dans des systèmes de tensions exacerbées,

ne sont pas sans conséquences sur les compétences exigées, mais aussi sur les stress qui se développent en milieu professionnel.

Leur structuration dépend du contexte, des organisations des firmes et des acteurs qui s'y prêtent, mais aussi de leur ancrage territorial, selon le « modèle productif territorialisé » de Bernard Pecqueur qui apporte ou non les points d'appui nécessaires pour passer de la logique du seul contrôle à la logique de gestion partagée de ressources. C'est le chemin dans lequel se sont engagés les acteurs du Pôle Naval dans la succession des Programmes CAP (Contrat d'Appui à la Performance).

## **2. Logique artisanale et création de la valeur**

Le second point met l'accent sur les pratiques de la construction d'un bateau, production unitaire qui nécessite d'agréger pour ce projet singulier un certain nombre de partenaires dont la contribution ne sera pas forcément sollicitée pour la construction du bateau suivant. La logique artisanale est réintroduite, comme dans de nombreux autres secteurs qui fonctionnent par projets. La logique de métiers et de profession refait ainsi surface (Capdevielle, 2001).

En ce sens, le qualificatif de « néo-artisanal » d'un nouveau modèle de production « neo artisanal de services numérisés » proposé par Alain d'Iribarne, met en plus, l'accent sur l'exigence singulière imposée par le consommateur, à la recherche, dans une situation d'hyper choix, d'un produit susceptible de lui apporter un sentiment de liberté et de valorisation par une différenciation qu'il revendique de plus en plus.

La création de valeur par le consommateur passe donc par ce choix que lui fournissent les institutions marchandes et qu'il exerce sur un produit auquel il attribue une valeur spécifique. L'approche institutionnalisée du courant régulationniste, en réintroduisant les valeurs, place au centre de l'analyse la question concernant les instances qui détiennent la capacité de valorisation.

Pour François Eymard-Duvernay (2005), la capacité de création de valeurs est d'ordre politique. Elle repose en fin de compte sur un pouvoir donné par une instance : le pouvoir des consommateurs, reconnu de longue date par le marché, celui des actionnaires qui monte en puissance et celui moins analysé dans le cas du travail.

Dans ce dernier cas, « ce pouvoir résulte de la reconnaissance d'une liberté dans le travail, d'une capacité d'innovation, source d'investissement dans une nouvelle méthode de travail plus productive ».

La notion de productivité capte ainsi un autre mode de création de valeur, car les pressions exercées sur les coûts de revient ne sont pas prêtes à se desserrer.

Le dispositif productif dans lequel le salarié s'engage lui fournit, dans certaines conditions une capacité d'autonomie. La création de valeur par le travail résulte de cette reconnaissance d'une liberté à développer un projet collectif. Sa valorisation par la VAE ou par un certificat professionnel ou des parcours professionnalisés va dans le même sens.

Les différents programmes qui se sont emboîtés territorialement ont permis d'avancer dans cette perspective, notamment dans les parcours individuels de formation basés sur l'animation de projets collectifs orientés vers la résolution de problèmes techniques et de management d'équipe.

Cette étude de cas de la Navale nous a donné l'occasion de mesurer la recomposition du système productif dans un modèle d'entreprise-réseau qui se développe dans de nouveaux univers numérisés et néo-artisanaux.

Cette nouvelle configuration de paradigme productif exige de la part de la PME, tant pour le contenu et l'organisation du travail, que pour les capacités professionnelles requises (métier et compétences managériales) de se constituer en « entreprise apprenante », en capacité par un management innovant de reconstruire continuellement ses avantages compétitifs, en favorisant des apprentissages individuels et collectifs.

La régénération des compétences et du management industriel de ces PME par des dynamiques novatrices de travail en réseau et de petits projets innovants à tous les niveaux de l'entreprise est au cœur de l'évolution du modèle productif territorial. Des outils et des méthodes se construisent dans cette perspective, comme nous le décrivons dans la troisième partie.

***L'analyse du « problème industriel » est plus que jamais à l'ordre du jour. En ce qui concerne nos travaux, sur les systèmes qui croisent territoire, compétence et espace industriel, il s'agit de mieux comprendre la mutation contemporaine de l'organisation de la « coopération » (coopération/compétition) mondiale industrielle, dans un système qui articule les espaces territoriaux et les espaces industriels (Courault, 2006), façonnés par le rôle croissant des compétences (Colletis, 2006) dans une problématique de flexibilité/sécurité.***



## 2.5 - CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

En privilégiant les contacts, créés dans un contexte professionnel d'aide au développement des compétences et à l'innovation, nous avons pu orienter et effectuer, selon la méthode de Carlo Ginzburg (1989), une patiente recherche d'indices, de signes, de traces, de pistes que nous avons focalisés d'abord sur Saint-Nazaire, l'une des rares villes citées dans les albums de Tintin et plus précisément dans les « 7 boules de cristal ».

Comme Haddock et Tintin, à la recherche du professeur Tournesol, disparu dans cette ville alors tête de ligne transatlantique pour l'Amérique du Sud, nous avons investigué cette cité portuaire, certes, capitale hexagonale des tintinophiles, mais plus encore aujourd'hui, partie prenante des développements métropolitains, départementaux et régionaux au sein des Pays de la Loire ou de l'interrégionalité du Grand Ouest.

Les acteurs de ce « territoire ouvert », porte océane sur le monde, nous ont appris :

- comment on s'y essayait, dans un contexte de plus en plus mondialisé et tendu, à dominer les techniques pointues de la fabrication de matériels de transport (avions et grands paquebots notamment),
- mais aussi, à travers leur implication dans des programmes financés pour partie par l'Europe, comment pratiquer l'apprentissage de normes de travail et de partenariat « exigés », comment élaborer des actions conjointes, construire des réseaux, multiples moyens pour apprendre le Monde, l'Europe et les Territoires locaux,
- mais plus encore, à partir de leur construction d'une « vision du développement endogène », comment ils s'essayaient à donner du sens et de la durabilité aux acquis du développement de leur territoire.

Notre analyse du cheminement de ce système industriel et des programmes d'appui dont Saint-Nazaire a bénéficié nous a permis de cadrer nos travaux sur trois périodes :

- Avant 1990, une première génération de l'industrie portuaire avec l'organisation de « grappes d'entreprises sous-traitantes » dans un système d'intégration verticale entièrement soumis aux crises cycliques de la Navale, manquant cruellement de moyens et de compétences pour y faire face.
- Dès 1990, on peut parler de « respiration des Chantiers de l'Atlantique » sur laquelle va venir s'articuler le début du SPL – Système Productif Local- et progressivement le territoire basculera vers un autre mode de construction productive avec la création et la mutualisation de compétences, dynamisées par l'apport d' « externalités positives ».

- Au début du XXI<sup>ème</sup> siècle, les nouvelles problématiques industrielles viennent bousculer de nouveau les acteurs territoriaux et exiger une structuration drastique des coopérations inter-entreprises et des modes de fonctionnement des réseaux d'entreprises.

Nous avons donc organisé cette deuxième partie de la thèse, en prenant comme support empirique de notre recherche la Navale à Saint-Nazaire. La lecture de cette histoire industrielle nous amène à formuler **trois conclusions** :

1. A partir de l'évolution des Chantiers, nous suivons ***l'évolution des PME*** de la sous-traitance navale regroupées progressivement en réseaux d'entreprises notamment autour du « Pôle Marine ». Elles ont bénéficié d'un emboîtement successif de programmes de soutien à leur développement, dans le contexte du Grand Donneur d'Ordre, grand ordonnateur, appuyé par les institutions publiques. Ces Institutions publiques transfèrent dans un deuxième temps les « bonnes pratiques », ainsi développées dans cette dynamique, vers l'ensemble des PMI de la Région des Pays de la Loire en prenant appui sur les compétences accrues des acteurs impliqués dans « l'encadrement » de ces actions.

***La forte implication des grands acteurs territoriaux du développement économique, solidaires dans ces processus innovants, les conduit à construire leurs discours, leurs programmes d'action et leurs dispositifs organisationnels de plus en plus cohérents qui viennent constituer ce que l'on peut appeler une politique publique régionale au bénéfice du développement des PME.***

Mais l'initialisation, la cristallisation et le développement de réseaux d'entreprises met en exergue l'impérieuse nécessité de leur animation ; comme le précise le CDIF (Club des Districts Industriels Français), il s'agira de capitaliser l'expérience des réseaux d'entreprises pour accompagner leur développement.

2. Après avoir planté le décor de l'enchaînement des séquences temporelles de la construction du système productif de la Navale en appui sur le territoire de Saint-Nazaire, nous avons produit le tableau synthétique de cette construction locale de la Navale articulée dans le temps avec les dispositifs des politiques élaborées à différents niveaux territoriaux.

Cette mise en lien, dans une dynamique temporelle, des éléments concernant la Navale dans un contexte mondialisé, a mis en exergue ***la rupture de politique et de philosophie des Chantiers de l'Atlantique vis à vis des sous-traitants dans la***

**période charnière autour de l'année 1990.** Ces premiers travaux permettent d'entrevoir **le cheminement des organisations productives, vers un nouveau paradigme productif dont il faudra tenir compte dans l'évolution des politiques publiques, notamment de l'intégration des NTIC dans le dialogue entre les entreprises. Le vrai problème des réseaux d'entreprises est celui de la communication et de la conjugaison des cultures..**

3. Au regard, de cet engagement de Saint-Nazaire dans une dynamique locale réorientée et reconstruite, avec des résultats significatifs, Jean Haentjens\*, (*descendant d'une des familles qui ont construit le développement industriel nantais du XIXème siècle, cité*), rappelle que **les stratégies d'entreprises ne sont pas toujours compatibles avec des stratégies territoriales.**

Les logiques sont différentes : la ville raisonne en termes de territoire (lieu) et l'entreprise en termes de réseaux (flux).

D'où la question de la mise en oeuvre de stratégies urbaines, plus compatibles avec celles des entreprises avec comme à Saint-Nazaire:

1. L'expérience vécue à d'une stratégie urbaine définie conjointement par les responsables politiques et les milieux économiques.
2. La création d'un Centre d'Initiative Locale avec l'appui de la CCI et les programmes DATAR/Europe : FRADE, STRIDE, Système Productif Local et Nouvelle Donne afin de développer le conseil aux entreprises, la pratique de diagnostic et de vision prospective.
3. L'étude des concepts « Lieu » et « Flux » qui permettent de comprendre les écarts de logique entre les acteurs et la question des relations conflictuelles entre le territoire et l'entreprise.

\*« Stratégies urbaines et stratégies d'entreprises » ; Futuribles, N°229 mars 1998

Les récents événement de la vente des Chantiers de l'Atlantique aux norvégiens et les turbulences que subit Airbus au travers de son organisation européenne, viennent renforcer la nécessaire prise en compte de cette troisième conclusion qui vient modérer bien des enthousiasmes ou des assertions concernant la réussite de politiques de

développement industriel local. ***Ces évènements réinterrogent, en effet, ces politiques publiques territoriales industrielles.***

***Mais, on ne peut comprendre en profondeur, l'évolution d'une filière productive sans la réintégrer dans les processus complexes et beaucoup plus denses du développement global de sa ville d'ancrage, de sa Zone d'Emploi, en lien avec sa Métropole et vers le système mondial dont il est tributaire et acteur.***

« Modéliser ou représenter les phénomènes que nous percevons complexes, non des objets ou des choses, mais des actes ou des opérations s'exerçant dans le temps, un "temps créateur" (H.Bergson), constitue sans doute aujourd'hui le défi le plus passionnant que la pensée complexe propose au citoyen autant qu'à la recherche scientifique . Exercice cognitif à la fois familier et hésitant : nous avons été si imprégné de la méthode de la découpe linéaire, analytique et réductrice, que nous n'osons pas exercer notre "ingénium", -cette faculté humaine qui permet de relier de manière rapide, appropriée et heureuse- que reconnaissait G.Vico en s'étonnant de l'incapacité de la langue française à traduire ce mot latin que les langues italiennes et espagnoles avaient fort bien su s'approprier . L'intelligence ne consiste t elle pas à s'ingénier à relier, pour les rendre intelligibles, les projets à leur contexte, les desseins de l'action à chaque pas de l'action, les fins et les moyens ? »

*(extrait de la contribution de Jean-Pierre Le Moigne « Complexité et citoyenneté, science et société » au congrès Interlatin pour la pensée complexe de Rio de Janeiro, septembre 1998)*

Nous reproduisons cet extrait qui nous a incité à construire ce troisième point concernant, l'implication conjuguée de différentes composantes des territoires (dont la métallurgie) et de leurs acteurs entrepreneurs, dans la construction d'une cohérence territoriale, nécessaire au développement des systèmes productifs.

## TROISIEME PARTIE

## LA CONSTRUCTION DU TERRITOIRE

## 3.0 - INTRODUCTION

p.262

***On ne peut comprendre la construction d'un système productif local, si on ne l'inscrit pas dans une dynamique territoriale plus large.***

***Entre le local et le mondial, il y a l'intermédiation d'autres échelles : de la Ville moyenne, à sa Zone d'Emploi, à sa Métropole, à son Département, à sa Région, au regroupement de Régions, à l'Etat, à l'Europe et au Monde.***

Entre la Métallurgie et les autres secteurs d'activités, il y a de nombreuses passerelles et de nombreux « passeurs » dans un territoire qui apprend et intègre des démarches partenariales, basées sur des projets collectifs.

***Le sens donné aux actions de développement économique d'un territoire, notamment de son industrie, se construit à travers l'implication de différentes strates d'acteurs, dans les dynamiques collectives de nombreux projets, appuyés sur des politiques publiques. Ces actions développent une culture collective territoriale et des formes d'intervention qui opérationnalisent progressivement le contenu de la gouvernance territoriale industrielle.***

### 3.1 - LA CONSTRUCTION DE LA METALLURGIE ET DU TERRITOIRE INDUSTRIEL

p.265

3.1.1 L'émergence de la Métallurgie et de la Navale nazairienne

p.266

3.1.2 Les acteurs et organisations de la Métallurgie en Loire Atlantique

p.275

3.1.3 L'apparition d'une conscience territoriale et économique

p.291

### 3.2 - LA CONSTRUCTION D'UNE COMPETENCE INDUSTRIELLE L'acquisition d'une culture industrielle collective, technologique et managériale, par le projet

p.297

3.2.1 Une implication régionale progressive des acteurs économiques dans des projets collectifs par le biais de programmes européens

p.298

3.2.2 La création de ressources technologiques et techniques régionales et la spécificité de Saint-Nazaire.

p.316

3.2.3 Des processus innovants de construction d'une culture territoriale technique et managériale, dans l'industrie

p.359

### 3.3 - LA CONSTRUCTION D'UNE STRATEGIE METROPOLITAINE

p.383

3.3.1 La troisième construction de Saint-Nazaire.

p.386

3.3.2 Le rapprochement de Saint-Nazaire et de Nantes

p.393

3.3.3 Métropole et réseaux de Villes

p.402

### 3.4 - LA CONSTRUCTION D'UNE GOUVERNANCE TERRITORIALE

p.408

3.4.1 Les réseaux, les acteurs de la gouvernance territoriale industrielle

p.413

3.4.2 Les modes de gouvernance territoriale

p.422

### 3.5 - CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

p.434

## TROISIEME PARTIE

### LA CONSTRUCTION DU TERRITOIRE

#### 3.0 - INTRODUCTION

On ne peut comprendre la construction d'un système productif local, si on ne l'inscrit pas dans une dynamique territoriale plus large.

Entre le local et le mondial, il y a l'intermédiation d'autres échelles : de la Ville moyenne, à sa Zone d'Emploi, à sa Métropole, à son Département, à sa Région, au regroupement de Régions, à l'Etat, à l'Europe, au Monde.

***Entre la Métallurgie et les autres secteurs d'activités, il y a de nombreuses passerelles et de nombreux « passeurs » dans un territoire qui apprend et intègre des démarches partenariales basées sur des projets collectifs.***

***Le sens et les objectifs des actions du développement économique d'un territoire, plus ou moins élargi selon l'angle d'analyse choisi, se construisent, dans des dynamiques collectives partenariales, appuyées sur des politiques publiques, à travers :***

- ***L'implication conjuguée de différentes composantes du territoire et pour le territoire étudié :***
  - *La Métallurgie qui «booste» l'industrie locale et qui mobilise les Institutions Territoriales pour obtenir des appuis.*
  - *Les « compétences industrielles » qui renforcent la compétitivité de cette filière majeure du territoire, à partir « d'externalités positives »,*
  - *La Métropole qui tire l'attelage territorial.*
- ***Et l'implication de ses différents acteurs, dans des actions collectives qui mêlent des formes d'interventions menées conjointement :***
  - *par des acteurs de la puissance publique*
  - *et des opérateurs économiques et associatifs.*

***Dans une combinaison de deux gouvernances (Guesnier, Lemaignan, 2006) :***

- ***Une gouvernance privée qui œuvre en « coopération raisonnée » avec une « exigence d'efficience »***
- ***Une gouvernance publique qui met en œuvre des mécanismes partenariaux dans un contexte d'incitation/contrôle***

L'analyse du développement local se concentre, tout au long de cette thèse, sur la dynamisation de l'activité économique industrielle. Les démarches et les dispositifs sollicités, synchronisés (ou pas), sont multiples et apparaissent résolument transversaux, entre organismes, mais surtout entre secteurs habituellement cloisonnés des dynamiques économiques et des politiques publiques.

La transversalité du développement économique local est abordée ici selon trois cercles concentriques (Gaudin, 2004) :

- Au départ, elle naît des problèmes de la reconversion ou des délocalisation/externalisation dans l'industrie, dans des contextes de conjonctures mondiales fluctuantes. Leurs conséquences directes sur l'emploi interpellent les collectivités, dans le cadre de leurs nouvelles responsabilités liées à la décentralisation.
- Le deuxième cercle concerne la fabrication d'externalités positives, services collectifs qui bénéficient à l'ensemble des activités économiques, et renforcent les compétences territoriales dans tous les domaines en sollicitant et connectant de nombreux organismes du territoire.
- Le troisième cercle fait intervenir les stratégies et les mesures qui contribuent au positionnement et à l'attractivité d'une ville ou d'un espace plus large comme une métropole ou une région. Elles se déclinent à partir de rapprochements stratégiques et d'intercommunalités, un aménagement des espaces et des circulations en liaison avec des politiques plus globales, économiques et sociales. Elles font aujourd'hui une large place à la communication, à la « célébration de l'identité territoriale et de son histoire »

Le développement local est rarement l'objet d'une démarche purement publique ou strictement d'entreprise. Ces mesures appellent des partenariats locaux entre les acteurs économiques concernés et leurs correspondants, acteurs de la puissance publique.

Dans les exemples choisis, on a ainsi pu observer, les nombreux rapprochements entre acteurs publics et privés :

- Du côté public, des administrations européennes et nationales, ainsi que des services spécialisés dans le développement local, de plus en plus présents au niveau régional ou dans les villes et les établissements publics de coopération intercommunale.

- Du côté « privé », les entreprises appuyées par des Fédérations et syndicats professionnels locaux, des Chambres de Commerce et d'Industrie, et d'autres organismes et associations professionnels.
- Et enfin, de plus en plus d'organismes liés à la recherche, à la formation ou au conseil aux entreprises, sollicités par ces différentes instances pour leur expertise dans ce domaine de la recomposition de l'appareil productif.

Nous avons mis en exergue, à chaque fois que cela a été opportun, un angle d'analyse du type « bottom up » : de la zone d'emploi de Saint-Nazaire (où se situe la majeure partie de notre champ d'étude empirique de la filière navale), aux autres échelles territoriales.

D'autres analyses sont du type « top down » : de l'Europe, de l'Etat, de la Région, du Département ou de la Métropole, au Bassin d'emploi.

C'est bien dans un va et vient entre ces mécanismes montants et descendants que s'est agencée une dynamique territoriale, dans une perspective diachronique.

Des mécanismes horizontaux de maillage territorial et de réseaux locaux viennent croiser, par ailleurs, ces systèmes verticaux. Les normes et standards européens se sont introduits progressivement dans ces réseaux, au bénéfice d'une culture commune de projet, intégrée par de plus en plus d'acteurs du développement territorial.

Cette dynamique territoriale peut développer, ainsi, dans le temps, une culture économique et stratégique commune entre divers acteurs, une ouverture à l'innovation et des modes d'intervention qui opérationnalisent progressivement le contenu de la gouvernance territoriale industrielle.

Dans cette troisième partie, nous traiterons successivement des modalités d'une construction territoriale à travers :

- Chapitre 1 : la construction de la Métallurgie et du territoire industriel
- Chapitre 2 : la construction d'une compétence industrielle
- Chapitre 3 : la construction d'une stratégie métropolitaine
- Chapitre 4 : la construction d'une gouvernance territoriale



### 3.1 - LA CONSTRUCTION DE LA METALLURGIE ET DU TERRITOIRE INDUSTRIEL

Pour brosser le contexte historique de cette activité majeure du territoire étudié, nous avons choisi quelques points saillants de l'aventure métallurgique en Loire-Atlantique et de l'émergence d'une conscience territoriale industrielle.

***Dans ce chapitre 31, nous suggérons que la structuration d'une première ébauche de cohésion sociale territoriale industrielle s'est consolidée à partir d'un projet formatif dans la métallurgie et de l'histoire d'une grande idée partagée autour du développement industriel des territoires de l'Ouest.***

La cohésion des acteurs est difficile à construire. Elle est toujours remise en cause, tant les intérêts des groupes et des individus sont divergents et fluctuants. Quelques uns trouveront cependant les chemins et les opportunités pour fédérer des énergies, autour de projets de développement économique et social.

- Au XIX<sup>ème</sup> siècle, l'évolution de la métallurgie nazairienne déstabilise la puissance métallurgique nantaise, développée à partir de la construction navale.

Dans cette aventure métallurgique, il ne faut pas oublier que l'Aéronautique nazairienne est née de la Navale **(section 311)**

- Dans les années 1960, malmenés par un syndicalisme de salariés plus que remuant, les dirigeants de la Métallurgie de Nantes développent une action patronale concertée en formation professionnelle. Elle sera un levain pour initier une convergence des intérêts patronaux, entre Nantais et entre Nantes et Saint-Nazaire.

L'action patronale joue alors, pour les dirigeants, le rôle d'apprentissage à la gouvernance territoriale avec des figures éminentes dans la région, comme Robert Josse **(section 312)**

- A la même époque, de jeunes Dirigeants d'entreprises à la tête de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Nantes, préoccupés par une vie économique dominée à Nantes par les Chantiers navals, se regroupent avec d'autres dirigeants du grand Ouest pour réfléchir aux moyens de s'en sortir. Pour mener à bien un projet de développement cohérent, ils créent un organisme d'un type nouveau « Ouest Atlantique », émanant des entreprises et soutenu par la puissance publique (Collectivités et Etat) avec l'appui emblématique d'Olivier Guichard relayé par Jacques Voisard, organisateur né **(section 313).**

### 3.1.1 L'émergence de la Métallurgie nazairienne

***La puissance métallurgique nantaise est progressivement déstabilisée.***

Une profonde mutation dans la conception des navires entraîne ***la « délocalisation » de l'industrie navale*** sous forme de ***transfert de son potentiel productif, de Nantes vers l'entrée de l'estuaire de la Loire au bénéfice du renforcement de la métallurgie nazairienne.***

Nous suivons cette émergence de la métallurgie nazairienne à travers trois sous sections :

311.1 - Le bassin métallurgique de la basse Loire

311.2 - De la vieille économie industrielle, à l'essor industriel territorial

311.3 - Quelques repères datés du début de l'histoire métallurgique de Saint Nazaire

311.4 - L'Aéronautique

#### 311.1 - Le bassin métallurgique de la basse Loire

Au XVIII<sup>ème</sup> siècle, la fortune nantaise des armateurs et autres négociants enrichis par le commerce sucrier et la traite des esclaves, profite à la construction navale. Une métallurgie embryonnaire, bien modeste par rapport à l'émergence des grands centres de l'Est et du Nord, fournit des équipements de bord (ancres de marine, canons...) pour les navires de commerce ou des bâtiments militaires. L'arsenal militaire à Indret, en aval de Nantes, organise une fonderie en 1777 et une forge est installée en 1822 à Basse-Indre.

***La France industrielle en 1908, zoom sur le bassin d'emploi de la basse Loire***



L'apparition de « Capitaines d'industrie à Nantes au XIX<sup>ème</sup> siècle » dans ce bassin de Basse-Loire correspond à l'éclosion d'un groupe de Saint-Simoniens de cette époque qui avec des « étrangers » à la ville vont chercher à promouvoir les progrès dans l'agriculture et l'industrie. Yves Rochecongar, l'auteur de ce livre qui s'est attaché à suivre les hommes qui ont fondé des entreprises au cours de ce moment fort de l'industrialisation, nous fait découvrir qu'« au siècle de la vapeur, rien ne poussait Nantes à se tourner résolument vers l'industrie ».

C'est la révolution technologique du XIX<sup>ème</sup> siècle qui va permettre à la Métallurgie de se situer parmi les premières industries du département.

De nombreux précurseurs des industriels d'aujourd'hui vont développer cet ensemble sidérurgique de l'ouest, notamment tout ce qui touche à la conservation des denrées alimentaires, avec la maîtrise de la métallurgie du fer blanc.

Cependant c'est la construction navale qui a constitué le socle sur lequel la dynamique métallurgique va pouvoir se développer. Leurs avancées technologiques vont ainsi accompagner la modernisation de l'agriculture (qui exercera une forte pression sur l'industrie, notamment par la demande de machines), l'implantation des chemins de fer, puis le développement de l'agroalimentaire et de l'aérospatiale.

Dans ce qui constituera la filière navale, les chantiers de marine vont laisser la place aux architectes navals et surtout aux ingénieurs.

L'abandon progressif du bois, l'utilisation massive du fer (1850), puis de l'acier (1875) entraîneront une profonde mutation dans la conception des navires et en conséquence la délocalisation des entreprises. Ce sont principalement les exigences de plus forts tonnages, d'allongement de la coque, et la construction de nouveaux types de bâtiments comme les remorqueurs, les cargos ou les paquebots qui vont progressivement faire ***transférer l'industrie navale de Nantes, vers l'entrée de l'estuaire de la Loire, à Saint-Nazaire.***

### 311.2 - De la vieille économie industrielle, à l'essor industriel territorial.

#### ***Une dernière tentative des nantais***

Au début du XIX<sup>ème</sup> siècle, les grands voiliers qui ne peuvent plus accoster à Nantes, mouillent à Paimboeuf à l'entrée de la Loire en face de Saint-Nazaire.

Pour les autres navires (le 6 juin 1822, le premier navire à vapeur navigue sur la Loire), des digues longitudinales submersibles construites de 1834 à 1860 permettent une amélioration de la navigation, mais le rétrécissement du chenal entraîne la migration des sables vers

l'aval. Les dragages en Loire ne suffisant plus à obtenir un tirant d'eau suffisant, la Chambre de Commerce de Nantes prend en charge le dossier d'amélioration de la Loire maritime. Les enjeux économiques impliquant le commerce de Nantes sont, à cette époque, de taille. D'autant plus que Nantes connaît à partir de 1866, une conjoncture plus difficile. Celle-ci est due au déclin de la construction navale et de la métallurgie (les effets de la récente création de l'avant port de Saint-Nazaire commencent à se faire sentir), mais aussi à celui du raffinage du sucre. En effet, malgré l'abolition de la traite en 1817 par Louis XVIII, de nombreux armateurs nantais avaient continué le trafic clandestinement, qui s'éteindra en 1848 avec la signature par Victor Schloecher, sous-secrétaire d'Etat aux colonies, du décret d'abolition de l'esclavage dans les colonies françaises.

En facilitant les accès au port de Nantes, les chantiers navals seraient sauvés ! Devant l'urgence de la situation ne subsiste qu'un objectif : obtenir une voie navigable profonde de 6 mètres de tirant d'eau.

Dès lors, de nombreux projets sont étudiés et très discutés entre les partisans de l'aménagement de la Loire, les "loiristes", et les tenants du canal maritime, les "canalistes".

Ce n'est qu'en 1878 que le Ministre des Travaux publics approuve l'avant projet du canal maritime sur la rive gauche entre la Martinière et l'origine du bras du Carnet.

Ouvert à la circulation le premier septembre 1892, le canal de la Martinière est inauguré le 23 juillet 1893. Visité par Félix Faure, Président de la République en 1897, il ne sera utilisé qu'environ 20 ans. Le mouvement des navires de mer fréquentant le port de Nantes double entre 1890 et 1901. Il en est de même pour le tonnage des marchandises.

« Cette période de renouveau de la prospérité du port de Nantes justifiait ainsi l'investissement » témoigne Jean-Joseph Régent\* dans « Nantes, clefs pour le futur » (2006).

Il poursuit : « la compétition avec le port de Saint-Nazaire était désormais ouverte. Elle se poursuivra, parfois férocement, en une sorte de lutte des clochers, sans véritable projet d'alliance et de développement commun, jusqu'en 1965, année de la création des ports autonomes, lesquels seront fusionnés autoritairement l'année suivante, en 1966 ».

***Cette dernière tentative pour conserver la navale à Nantes, reflète donc bien la concurrence entre les deux villes***

### **311.3 - Quelques repères datés du début de l'histoire métallurgique de Saint-Nazaire**

Dans la première moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle, Saint-Nazaire n'est qu'un petit port de moins de mille personnes, connu pour être la cité des pilotes lamaneurs qui dirigent l'entrée des navires dans l'estuaire de la Loire. C'est l'obtention d'une tête de ligne postale

transatlantique qui pousse les autorités nantaises à initier la construction du premier bassin à flot nazairien qui recevra les premiers fonds de l'Etat en 1845.

Dans un premier temps, **4 grandes entreprises, autour de la Navale, assureront le développement industriel du bassin d'emploi** : Les Forges de Trignac, La Compagnie Générale Transatlantique, Les Chantiers de la Loire, Les Chantiers de Penhoët.

Elles font l'objet d'une présentation dans les deux points suivants :

1. les Forges de Trignac
2. l'Histoire de la Compagnie générale transatlantique des chantiers de la Loire et Chantiers de Penhoët à Saint-Nazaire.

**Puis 50 ans plus tard, la Navale se diversifie dans l'Aéronautique qui fait l'objet de la sous section 311.4.**

**L'Aéronautique et la Navale** (dont l'évolution a été décrite dans la deuxième partie) **participent, aujourd'hui à l'activité majeure du bassin d'emploi de Saint-Nazaire : la fabrication de matériels de transport**

### **1. Les Forges de Trignac**

Les Forges de Saint-Nazaire à Trignac sont créées en 1879 par la Société des mines de fer de l'Anjou. On compte 1305 salariés en 1883 pour une production de 44900 tonnes de fonte. La découverte du procédé Thomas (métallurgiste anglais) permettant d'utiliser les minerais de Meurthe et Moselle - trop coûteux à transporter vers l'ouest- oblige Trignac à se spécialiser dans la fabrication de produits de haute qualité - acier Bessemer, acier Martin, acier Siemens en particulier. Mais la situation financière de l'entreprise ne permet pas d'envisager les grosses dépenses d'outillage nécessaire pour ce type de production.

Après un dépôt de bilan en 1889, l'usine rachetée par la Société des Aciéries, Hauts fourneaux et Forges de Trignac, produit 69000 tonnes de fonte pour 1500 salariés. On note d'importants conflits sociaux en 1894, en 1900.

Les Usines Métallurgiques de la Basse Loire (U.M.B.L.) louent en 1905 puis rachètent en 1911 cette société. Les fondateurs des UMBL sont les entreprises les plus prospères de la métallurgie française, Le Creusot, Denain et Anzin, la Banque de Paris et des Pays-Bas ainsi que les deux chantiers de Saint-Nazaire.

En créant une filiale avec la Société des Mines de fer de Segré, compte tenu de la composition de ce fer, ils pouvaient envisager la fabrication d'acier Thomas. L'UMBL obtient

par ailleurs de la compagnie de chemin de fer de l'Ouest-Etat, le doublement de la voie entre Nantes et Saint-Nazaire, ainsi que des prix fermes pour les transports de minerai.

Forts de ces moyens -minerai bon marché à proximité, logistique efficace et électrification des laminoirs- ils vont produire en 1913, 135000 tonnes de fonte avec 4000 salariés et atteindre leur plus haut niveau en 1914.

La guerre suspend les exportations de charbon anglais, qui ne pourront pas être compensées par l'exploitation des charbons de Faymoreau en Vendée.

En 1926, le dépôt de bilan et le rachat par les Forges et Aciéries du Nord-Est, dopées par les bénéfices effectués pendant la guerre, font baisser l'effectif de 1500 salariés à 1350 en 1927.

En 1930 l'activité est suspendue pour travaux. En 1938 une remise en marche est financée par l'Etat. En 1942, les allemands occupent ***l'usine qui est fermée définitivement en 1943.***

## **2. l'histoire de la Compagnie Générale Transatlantique, des Chantiers de la Loire et Chantiers de Penhoët à Saint-Nazaire.**

### ***Le naufrage de la navale à Nantes.***

1855 : Naissance de la Compagnie Générale Maritime, future Compagnie Générale transatlantique à l'initiative des frères Pereire, Emile et Isaac. D'origine portugaise, ces Saint-Simoniens parisiens, possèdent leur propre organisme de crédit, la Société Générale de Crédit Mobilier qui en devient le principal actionnaire. Les statuts de la compagnie lui donnent pour but toutes opérations de construction, d'armement et d'affrètement de tous navires et en général toutes opérations de commerce maritime.

1860 : Signature de la convention postale avec l'Etat. La compagnie s'engage à desservir pendant 20 ans les lignes suivantes : Le Havre/New York avec escale à Brest, Saint-Nazaire/isthme de Panama, avec 3 services annexes pour la Guadeloupe, le Mexique et Cayenne. Elle s'engage également à se doter d'une flotte. En échange, l'Etat verse à la compagnie une subvention annuelle, si elle construit en France au moins la moitié de ses paquebots.

1861 : Changement de dénomination en Compagnie Générale Transatlantique. Les frères Pereire créent les Chantiers de Penhoët, près de Saint-Nazaire grâce à un véritable transfert de technologie de l'ingénieur écossais John Scott, directeur de chantier naval en Ecosse. De 1862 à 1866 les chantiers Scott passent d'une petite centaine de personnes à 1800 personnes recrutées dans la proche Brière.

1868 : Crise économique et financière qui contraint les frères Pereire à déposer le bilan et à fermer les portes du chantier. L'écroulement du second empire en 1870 et la crise économique qui s'ensuit brise le redémarrage en 1869 du Chantier de Penhoët qui ferme définitivement en 1872. La construction navale connaît une traversée du désert et sa résurrection intervient au début des années 1880 appuyée ensuite par la loi du 29 janvier 1881 qui institue un système de subventions aux navires construits dans des chantiers français et par les nouvelles infrastructures du port nazairien.

1881 : A Nantes, la création de la société anonyme des Ateliers et Chantiers de la Loire (ACL) par le nantais Louis Babin-Chevaye et un groupe d'hommes d'affaires parisiens - à partir de l'entreprise qui a associé en 1864 deux familles nantaises sous la raison sociale Jollet et Babin employant jusqu'à 800 ouvriers. ACL exploite un deuxième chantier à Saint-Nazaire où les effectifs oscillent de 1200 à 2500 salariés en fonction de l'occupation des six cales de construction. Les ACL dont les résultats sont décevants passent en 1889 sous le contrôle de la banque de Paris et des Pays-Bas et de la Banque de l'Union parisienne liées à la compagnie de Denain et Anzin (déjà cités pour les Fonderies de Trignac) ainsi qu'aux chemins de fer du P.L.M (Paris – Lyon - Méditerranée).

1881 : A Saint-Nazaire, la Compagnie Générale Transatlantique de son côté remet en marche le Chantier de Penhoët.

1895 : A Nantes, le chantier naval De La Brosse et Fouché emploie 25 ouvriers. Il a été créé par deux ingénieurs du chantier naval de Paul Oriolle, l'un des constructeurs les plus innovants de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle ; Il est mis en liquidation judiciaire à la suite de la non homologation par la Marine nationale du contre-torpilleur Lansquenet qu'on lui avait commandé. Transformé en 1909 en Ateliers et Chantiers de Bretagne (A.C.B.), il emploie à cette époque 1100 ouvriers et construit des navires équipés de turbines Rateau (du nom de l'industriel parisien inventeur de cette machine de propulsion).

1896 : Confrontée à une crise financière, la Compagnie Générale Transatlantique décide de donner son indépendance aux Chantiers de Penhoët qui en 1905 prendra le nom de Chantiers de l'Atlantique.

1900 : Le plus petit et le plus ancien des chantiers navals qui appartient à la famille *Dubigeon* - dont l'ancêtre est arrivé à Nantes de sa Vendée natale en 1870 - emploie environ 500 ouvriers.

1914-1918 : Pendant la première guerre mondiale, les deux chantiers nazairiens ACL et Penhoët sont mobilisés pour l'effort de guerre. Les chantiers réorientent leurs activités vers la production de matériel militaire. En pleine activité, ils sont confrontés au problème de main d'œuvre. Les femmes prennent alors une part active dans les ateliers. L'intégration de la taylorisation, le travail à la prime augmentent la productivité. Cette diversification métallurgique introduit une profonde réorganisation.

*L'entre deux-guerres* avec des crises à répétition reste une période exceptionnelle pour la navale. Les interventions de l'Etat permettent de relancer l'activité par le biais de commandes militaires et de la création du Crédit Maritime apportant des prêts avantageux. On assiste au resserrement du tissu industriel autour des ACL et de Penhoët avec l'inexorable agonie des usines métallurgiques de la Basse Loire de Trignac. Le lancement de navires exceptionnels amènent, l'Etat, le Conseil Général de Loire Inférieure, la CCI de Saint-Nazaire à bâtir la forme Joubert.

1931, la grande crise économique de 1929 prend une ampleur internationale. La Compagnie Générale Transatlantique dépose son bilan entraînant des licenciements massifs. Désespérée, la ville de Saint-Nazaire toute entière, se mobilise et se tourne vers l'Etat pour obtenir une véritable loi de soutien et de nouvelles commandes. L'Etat prend alors le contrôle de la Transat. A la reprise, les deux chantiers récoltent les fruits de l'ambitieuse politique de modernisation de leurs infrastructures (vaste bassin d'essai des carènes) et d'évolution technologique en matière de propulsion. Les techniques tayloriennes (fiches suiveuses, calcul des temps) sont généralisées.

1939 à 1945 : Port stratégique, Saint-Nazaire devient dès le début de l'occupation un objectif prioritaire pour l'aviation alliée. L'édification de l'énorme blockhaus bétonné comprenant 14 alvéoles pour les sous-marins allemands constitue une menace d'importance pour l'amirauté britannique qui ordonne l'anéantissement des installations portuaires et la destruction totale de la ville afin d'isoler la base sous-marine.

1946 : La loi du 20 octobre permet à l'Etat de financer 70 % des réparations des chantiers de Saint-Nazaire. La prééminence de ces 2 chantiers (ACL et ACB) devient incontestable avec 80% de couverture des besoins en navires français.

1951 : La loi du 24 mai établit un système de primes compensatoires qui permet aux 2 chantiers de s'aligner sur les prix internationaux. La compétitivité devient un axiome primordial pour affronter la concurrence internationale.



L'intégration de nouvelles techniques (soudure électrique et pré-montage de coques) est indispensable pour réduire la durée de construction d'un navire. Cette nouvelle donne contraint les chantiers à d'inévitables concentrations.

1955 : A Saint-Nazaire, renforcement des Chantiers de l'Atlantique par la fusion de Chantiers de Penhoët avec les ACL de Saint-Nazaire. Saint-Nazaire se réserve les grosses unités, tandis que Nantes et les chantiers normands se concentrent sur des unités moyennes ;

1960 : A Nantes, avec la baisse des commandes, ACL et ACB qui employaient 7000 personnes en 1853 se restructurent. Dans un premier temps, ils fusionnent pour donner naissance aux Ateliers et Chantiers de Nantes. Puis en 1969, Dubigeon absorbe la construction navale d'ACN. ACB se recentre sur son activité mécanique.

1974 : A Saint-Nazaire, Les Chantiers de l'Atlantique occupent le leadership de la construction navale française (1/3 de la production hexagonale). Ils cherchent de nouveaux partenaires industriels et entament des négociations avec ALSTHOM premier groupe français de construction électromécanique.

**1976 : Les Chantiers de l'Atlantique qui regroupent alors la presque totalité\* des chantiers à Saint-Nazaire fusionnent avec ALSTHOM pour créer ALSTHOM-ATLANTIQUE qui deviendra ALSTOM MARINE.**

***\*La crise du secteur naval provoquera en 1987 la fermeture de Dubigeon, dernier chantier nantais, avec la reprise d'une partie du personnel par Alstom.***

#### 311.4 L'Aéronautique

***Pour conclure avec la description de ces quelques points saillants de l'aventure métallurgique*** des bassins d'emploi de Nantes et Saint-Nazaire, il ne faut pas oublier que ***l'aéronautique nazairienne est née de la "navale"***.

La mono-industrie navale a ainsi développé très tôt des ouvertures de diversification liées à des innovations techniques.

L'Aéronautique a aujourd'hui, une forte valeur ajoutée propre et, à ce titre, une réelle implication dans la dynamique métropolitaine

### **1. Hier une diversification de la navale,**

Chacun de son côté ACL et Penhoët se sont dotés de filiales aéronautiques. Secteur en plein essor, la construction aéronautique deviendra en moins de 15 ans un des fleurons industriels du département.

Après un développement considérable au cours de la Première Guerre Mondiale, *les sociétés de construction navale "Loire" et "Penhoët"* sont durement frappées au début des années 20 par une dépression économique mondiale. Afin de lutter contre le sous-emploi des ateliers et de contenir une crise sociale naissante, qui s'amorce avec la réduction des effectifs, les chantiers navals engagent aussitôt des études de diversification industrielle. C'est dans ce contexte que la construction d'un hydravion géant fut obtenue de l'Etat par "Penhoët" en 1923 et, que la société "Loire" produira sous licence des chasseurs Gourdou-Leseurre à partir de 1926.

Jusqu'à la naissance d'une *division aérienne de l'Aérospatiale à Nantes et Saint-Nazaire, actuellement Airbus*, en 1973, de nombreux appareils de transport aérien ont été construits à Saint-Nazaire, par la S.N.C.A.S.O (Société Nationale de Construction Aéronautique du Sud Ouest) qui devient *Ouest-Aviation* en 1956 puis *Sud-Aviation* en 1957, puis S.N.I.A.S (Société Nationale Industrielle Aérospatiale) en 1970.

### **2. L'Aéronautique aujourd'hui : une forte valeur ajoutée propre et, à ce titre, une réelle implication dans la dynamique métropolitaine**

En 2005, Nantes avec Saint-Nazaire développent le deuxième pôle national de l'aéronautique en France, avec deux établissements Airbus installés respectivement dans ces deux villes. C'est là que sont fabriqués, pour l'essentiel, les caissons des Airbus.

En 2006 le site de Nantes emploie 2000 personnes. Il fabrique notamment les caissons centraux de 7 modèles Airbus et de l'ATR, avec une expertise forte en matériaux composites.

Le site de Saint-Nazaire emploie 2300 personnes. Il assure principalement le pré-assemblage (équipement et essais des fuselages avant et centraux des Airbus) des premiers tronçons expédiés ensuite vers Toulouse et Hambourg. Ces deux sites font travailler près de 1600 personnes chez de nombreux sous-traitants et ont 650 personnes en intérim ; ce qui représente l'activité de 6000 salariés.

La complémentarité des sites est un atout pour l'axe Métropolitain Nantes/Saint-Nazaire.

La construction du gros porteur d'Airbus l'A380, comme celle de l'A400M devrait générer dans la métropole Atlantique un nombre d'emploi significatif. L'usine de Nantes va fabriquer le caisson central de la voilure de l'A380, avec un fort pourcentage de matériaux composites (une première mondiale). Dans cet objectif, les relations avec les laboratoires de recherche régionaux s'intensifient, dans la participation au pôle de compétitivité EMC2 (ensembles métalliques et composites complexes) agréé par la DATAR.

### **3.1.2 Les acteurs et organisations de la Métallurgie en Loire Atlantique**

***La configuration des acteurs locaux de la Métallurgie et l'implication de certains d'entre eux dans l'action patronale, orientent la teneur d'une action territoriale*** qui s'inscrit dans le cadre d'une puissante fédération nationale, l'UIMM (Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie) tout en revendiquant une créativité propre, notamment en formation.

***L'action patronale en matière de formation professionnelle sera un levain pour initier une convergence des intérêts patronaux***, entre Nantais et entre Nantes et Saint-Nazaire.

Nous développons ce sujet dans les sous sections :

312.1 Les configurations d'acteurs de la Métallurgie en Loire Atlantique

312.2 Le syndicalisme patronal

312.3 La création d'un système de formation patronal : historique de l'AFPSM

#### **312.1 Les configurations d'acteurs de la Métallurgie en Loire Atlantique**

On ne peut comprendre « l'aventure de la métallurgie en Loire Atlantique » (Belser, 2001) et son impact sur le développement territorial, sans prendre en compte trois configurations d'acteurs.

##### **1. Celle des « métallos »**

Les « métallos », membres d'une corporation soudée, s'affirment comme les principaux acteurs des luttes sociales qui se sont succédées régulièrement pendant plus d'un siècle et qui ont connu, pour certaines, un retentissement national comme :

- les grèves des forges de Trignac en 1894,
- le « raz de marée » du front populaire en juin 1936,
- les dramatiques événements lors des grèves de l'été 1955,

- l'occupation de Sud-Aviation à Bouguenais, déclencheur des grandes grèves de mai 1968,
- le combat désespéré des « Dubigeon » en 1985,

## **2. Celle des « patrons »**

Le « patronat » est un ensemble de chefs d'entreprises, souvent confondu avec sa représentation organisationnelle qui mène l'action patronale.

La diversité des patrons métallurgistes départementaux d'aujourd'hui est représentative de la composition traditionnelle des chefs d'entreprises. Trois grands ensembles sociologiques (Caron, 1985) vont se retrouver pour bâtir la métallurgie départementale :

- Le monde des ingénieurs et des scientifiques centraliens et polytechniciens le plus souvent directeurs des grands donneurs d'ordres. Nous y retrouvons, Jean Noël d'Acremont, Président Directeur Général des Chantiers de l'Atlantique, cité à plusieurs reprises dans cette thèse au titre des différentes responsabilités patronales qu'il a assumées.
- Un ensemble de patrons issus de la promotion sociale, ou de l'essaimage des grands donneurs d'ordre, prêts à s'investir dans des aventures industrielles (et plus spécifiquement dans des PMI), très sensibilisés et fortement impliqués dans le développement de la formation professionnelle. Nous y trouvons, tout spécialement, Robert Josse, PDG de la PMI Ribrac, Gendron et Josse, dont nous décrivons le parcours ci- après ou Alain Chogon, PDG de COMETA, Président de l'association AGP Cap Compétences, un dispositif que nous décrivons dans la deuxième partie.
- Une bourgeoisie locale entrepreneuriale, qui n'est pas issue, comme cela s'est passé en Angleterre au XIXème siècle, de la bourgeoisie d'armateurs et de commerçants enrichis par le commerce colonial, mais comme on le voit dans « Les Capitaines d'Industrie du XIXème siècle » de l'histoire de la construction industrielle du XIXème siècle, à Nantes et Saint-Nazaire, dont les descendants ne sont plus pour la plupart aux commandes des entreprises d'aujourd'hui. Ce sous-ensemble est, en effet, souvent touché par la loi des trois générations qui veut que, la première crée l'entreprise, la deuxième la développe et la troisième la ruine ou passe le relais à un grand groupe.

La sidérurgie, la fonderie, la mécanique, et avec elles, la construction navale prend le relais, de pair avec la chimie et surtout la conserverie et la biscuiterie. Dans ce dernier secteur d'activité, nous retrouvons Lionel Cossé PDG de la Biscuiterie

Nantaise (BN) qui a assumé de nombreux mandats patronaux, aussi bien dans les CCI qu'aux Unions patronales ou au Conseil Régional.

### **3. L'action patronale**

***Elle prend sa source au cœur de la révolution industrielle du XIX<sup>ème</sup> siècle.***

Comme le souligne Christophe Belser (2001) dans « 120 ans d'action patronale et d'essor industriel », le patronat dans « l'ombre de la geste ouvrière », n'a pas eu en Loire Atlantique de véritable traitement historique, alors que l'on possède une riche historiographie qui retrace cette épopée industrielle départementale, donnant notamment une large place aux évolutions sociales de la classe ouvrière, à leurs luttes, représentations syndicales et idéologies.

En Loire Atlantique, c'est en novembre 1881 qu'apparaît la première chambre syndicale patronale métallurgique. Elle regroupe une quarantaine de chefs d'entreprises de la branche, menés par Louis Babin-Chevaye, Président des Chantiers de la Loire.

***a) Cette histoire du mouvement patronal suit ensuite, les grandes convulsions du XX<sup>ème</sup> siècle*** : guerres mondiales, crises économiques, conflits sociaux. L'organisation patronale, soumise très tôt au rude apprentissage du dialogue social, assiste souvent impuissante aux restructurations et concentrations industrielles.

Divisées par les positions prises lors des grandes crises, les relations des différents syndicats patronaux, oscillent entre échecs, explosions et étapes de réconciliation.

En 1960 pas moins de 7 conventions collectives sont alors en vigueur dans la Métallurgie du département. Les dissensions sont fortes entre la Mécanique et la Navale, entre Saint-Nazaire et Nantes, entre les grandes et les petites entreprises. Par ailleurs, les syndicalistes ouvriers n'ont pas eux-mêmes des conceptions convergentes de leur action dans ces deux bassins d'emplois qui avaient construit des sociétés ouvrières différenciées.

L'incurie des chambres syndicales patronales de la métallurgie en Loire Atlantique, à régler leurs différents, mobilise alors L'UIMM.

***b) Des incitations déterminantes sont prises par les organisations patronales nationales en matière de formation***

- La création, au niveau national, de l'UIMM, qui a bénéficié de la loi 1901 sur les associations, a constitué un tournant important de l'action patronale. L'UIMM vise à fédérer

les forces vives du patronat métallurgiste autour d'une politique générale unifiée. Elle vise surtout, à cette époque là, à harmoniser les positions, notamment sur les questions sociales. En matière de formation professionnelle, en dehors de son positionnement comme branche majeure du MEDEF, l'UIMM joue aujourd'hui un rôle d'incitation à l'innovation et anime un ensemble structuré de 60 organismes de formation territoriaux, les AFPI (Association de Formation Professionnelle dans l'Industrie) qui fonctionnent sous la tutelle de ses Chambres Syndicales.

A partir de la loi de 1961, L'UIMM devance le CNPF (actuel MEDEF) en initiant un solide système d'apprentissage départementalisé pour les entreprises de la Métallurgie, créant à cet effet, les centres de formation d'apprentis. A ce jour, son réseau comprend 50 CFAI (Centres de formation des apprentis de l'industrie) au sein des 60 AFPI.

***Dès 1963, l'UIMM a incité les entreprises à élaborer des programmes de formation continue pour les agents de maîtrise.***

- Ce n'est qu'en 1972, que le CNPF, à son tour, demanda à ses unions territoriales de créer des Associations de Formation Professionnelle, les ASFO pour ancrer la formation dans les entreprises. Il prend cette initiative dans le prolongement de l'Accord National Interprofessionnel sur la formation qu'il avait conclu avec les organisations syndicales de salariés en 1970 : accord qui anticipait l'importante loi sur la Formation Professionnelle votée en 1971.

L'apprentissage, sera de son côté consolidé par les lois de 1971, puis par la loi de 1986, instituant le Baccalauréat professionnel (Bac Pro) qui en fera une véritable filière de formation, ouvrant sur l'enseignement supérieur, notamment vers les BTS.

***La Métallurgie, en Loire Atlantique, a su anticiper et se saisir des instruments législatifs et réglementaires pour prendre en main un ensemble de formation professionnelle***, persuadée en premier lieu, qu'il ne s'agit pas seulement de mettre un jeune en production pour qu'il se forme à son métier. A cet effet, elle créait une structure complète de formation, initiale et continue, l'AFPSM (Association pour la Formation Professionnelle et la Promotion Sociale dans la Métallurgie)

***Elle a eu l'intuition que l'investissement de l'action patronale dans le développement des compétences était le ferment non seulement de leur réunification et en même temps un instrument de dialogue avec les syndicats ouvriers, mais aussi de l'essor industriel territorial.***

Dès 1981, le syndicat Patronal de la Métallurgie de Loire Atlantique et l'Union Patronale Interprofessionnelle de Loire Atlantique prennent une décision stratégique en matière de formation. Elles décident de faire coopérer ensemble l'AFPSM et l'ASFO Loire Atlantique, puis en 1992 de regrouper ces deux organismes patronaux de formation en un seul, Valeurs

et Performance devenu depuis l'AFPI Atlantique, afin de mettre à la disposition des entreprises, un outil efficace de formation.

***C'est Robert Josse, Président d'une PMI (Fonderie, Ribrac Gendron et Josse), qui sera l'artisan avec une dizaine de chefs d'entreprises, de la création (en 1963) de l'AFPSM, dont nous retraçons les dates clés ci après et de l'unification patronale au sein de l'UMLA (Union Métallurgique de Loire Atlantique) dont les principes sont posés en 1964.***

En 1965, les premiers accords de syndicats patronaux sont entérinés, premier pas vers l'unité patronale, mais les relations entre Nantes et Saint-Nazaire oscillent entre le froid et le chaud, notamment dans la relation avec l'UIMM.

***De même, c'est Robert Josse, comme Président de l'AFPSM qui sera l'artisan, avec Lionel Cossé, Président de l'ASFO, de l'Unification des deux organismes patronaux de formation.***

C'est l'ouverture au sein de l'AFPSM de nouveaux programmes de formation professionnelle, destinés aux agents de maîtrise des deux branches nantaises de la Navale et de la Mécanique qui contribuera d'abord, à resserrer leurs liens entre les entreprises nantaises de la Métallurgie.

Conjointement impliqués dans la mise en œuvre de cette formation, il ne restait qu'un pas à franchir par ces mêmes chefs d'entreprises, pour penser qu'il serait possible de se regrouper en un organisme unique où ils pourraient débattre des questions posées par la gestion sociale de leurs entreprises.

### ***c) Vers l'unification de la Métallurgie en Loire Atlantique***

Le nouveau Syndicat Patronal des Industries Métallurgiques et Connexes de la région Nantaise (SPIMCRN) s'installe en Juillet 1966. Il s'investira dans le domaine social et paritaire assurant la délicate question des conventions collectives ou des retraites dans des plans qui associeront à chaque fois que cela est possible, formation initiale et continue professionnelle.

C'est la politique contractuelle, discutée au niveau national par l'UIMM, mais renvoyant au niveau territorial les négociations de certains accords d'application, qui rendra l'unité départementale indispensable, en réactivant les premiers accords de l'UMLA.

L'opiniâtreté de Robert Josse et l'appui d'un ardent partisan de la fusion M. Beaume, Directeur des affaires sociales des Chantiers de l'Atlantique, aboutiront en 1981 à la création d'une organisation unifiée, le Syndicat des Industries Métallurgiques, Electriques, Electroniques et connexes de Loire Atlantique (SIMEECLA) qui en 1999 deviendra l'Union des Industries de Loire Atlantique. La dénomination UIMM 44 est une évolution

patronymique qui ne modifiera pas la structure du syndicat précédent, mais signifie son allégeance à l'UIMM dont il prend la charte graphique.

La même démarche inscrit fortement dans l'UIMM, les différentes Unions Industrielles des 5 départements de la région des Pays de la Loire, sans pour autant que s'organise parallèlement un regroupement régional des AFPI, alors que se structure la dynamique régionale de la formation professionnelle, sous l'égide de la Région.

Cependant au début de 2006, l'Union des Industries de la Métallurgie des Pays de la Loire décide de s'engager dans une construction régionale de la formation au sein de la Métallurgie, en créant l'UIMM formation Pays de la Loire. Cette nouvelle organisation a pour conséquence, dans un premier temps, de lancer entre elles, un rapprochement opérationnel, entre les trois AFPI de la région : AFPI Atlantique, AFPI Le Mans, AFPI Mayenne, préparatoire à un regroupement régional.

### 312.2 Le syndicalisme patronal

#### 1. **Un syndicalisme de directeurs industriels ou de petits patrons ?**

Comme le montre le tableau des ***dirigeants de l'action patronale métallurgique*** et l'analyse de la composition des équipes dirigeantes des différents syndicats patronaux métallurgistes avant leur unification dans le SIMEECLA, on ne peut que constater « ***l'indéniable prévalence des patrons des grandes firmes départementales*** ».

Dans les années 1950-1980 le cortège de concentrations et de restructurations fait disparaître de très nombreuses petites entreprises de l'industrie de Loire Atlantique avec les conséquences sociales que l'on connaît. Le chômage grimpe à plus de 13% de la population active soit quatre points au dessus du niveau national. Ces conditions et la fragilité d'entreprises créées par des patrons plus techniciens que managers, n'encouragent pas l'implication de ces PME dans des structures tenues en parties pour responsables des problèmes qu'elles subissent (les grands sont souvent les débaucheurs des petits).

Il faudra attendre la venue de Robert Josse pour assurer l'élection d'un patron de PME à la tête de la structure patronale départementale métallurgique et pour inciter ces types d'entreprises à adhérer au syndicat patronal, dans un contexte de confiance retrouvée et d'une nécessité de sortir d'un individualisme destructeur.

A la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, on remarque à travers les présidences successives de cette structure, l'émergence de nouvelles activités, symbole des mutations de la métallurgie départementale comme l'électricité et l'électronique. Une ***meilleure alternance entre grandes entreprises et PMI*** semble s'organiser dans les présidences.



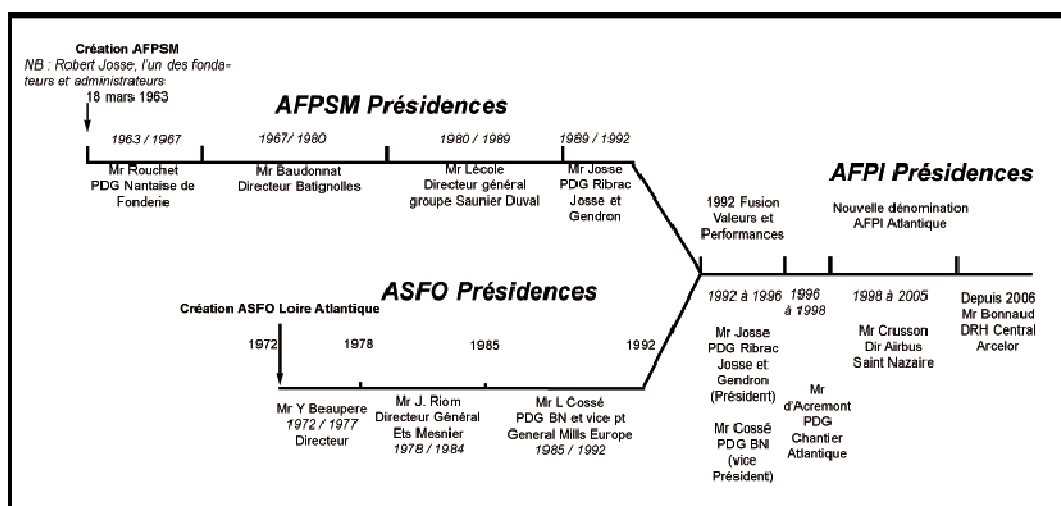
Au début du XXI<sup>ème</sup> siècle où renaissent et se consolident (souvent dans le cadre de l'externalisation d'activités par les grands donneurs d'ordre), des PMI dont les capacités managériales et de diversification se développent (notamment grâce à l'ensemble des programmes qui sont étudiés dans cette deuxième partie), il sera intéressant de suivre l'évolution de cette tendance alternée.

**Tableau des dirigeants de l'action patronale**  
**Extrait de « l'aventure de la métallurgie en Loire-Atlantique » (Besler 2001)**

Présidents	Syndicats	Période	Activité	Branche
Louis Babin-Chevaye	AMFCFM	1881/1887	Président des Chantiers de la Loire	Navale
Alphonse Lotz-Brissoneau	AMFCFM	1887/ ?	Président des Etablissements Brissoneau	Mécanique
Georges Painvin	SPCMN	1918/1926	Président des ACL	Navale
Emile Brissoneau	SPCMN	1926/1931	Etablissement Brissoneau	Mécanique
Henri-Edmond Fouché	SPCMN	1931/1943	Président du conseil d'administration des ACB	Navale
Marcel Babey	SPIMNNLI	1946/ ?	Directeur des établissements Brissoneau	Mécanique
Jacques Roux	SPIMN	? / 1958	Directeur des ACL	Navale
René Leroux	SPIMNNLI	1958/1964	Directeur de Dubigeon	Navale
Jean Garnier	SPIMNNLA	1965/1967	Directeur général adjoint des ACN	Navale
Alain Benoist-Gironnière	CSIMCRN	1955/1967	Permanent	
Jacques Bonnafé	SPIMNSN	1950/1968	Directeur des Chantiers de l'Atlantique	Navale
Pierre Gon	SPIMNSN	1968/1981	Directeur des Chantiers de l'Atlantique	Navale
"	UMLA	1970/1974		
M. Morault	UMLA	1965/1968	Etablissements Morault	Mécanique
Gabriel Delatour	SPIMCRN	1965/1972	Etablissement Huard	Fonderie
Georges Baudonnat	SPIMCRN	1972/1977	Directeur des Batignolles	Mécanique
M. Vernhes	UMLA	1974/1977	Forges de Basse-Indre	Ferblanterie
Robert Josse	SPIMCRN	1978/1981	Président de Ribrac & Josse	Fonderie
"	UMLA	1978/1981	"	"
"	SIMEECLA	1981/1983	"	"
André de Poncins	SIMEECLA	1984/1987	Président de Belin	Matériel Agricole
Marc Foucher	SIMEECLA	1987/1991	Président d'Electronavale	Electricité
Jean-Noël d'Acremont	SIMEECLA	1991/1993	Directeur des Chantiers de l'Atlantique	Navale
Michel Bischoff	SIMEECLA	1993/1996	Président de la FAMAT	Mécanique
Jacques Naudin	SIMEECLA - UI44	1996/1999	Directeur d'Alcatel	Electronique
Yvon Dubourg	UI44	1999/2004	Président de la SLAM	Mécanique
Guy Bonnaud	UI 44	Depuis 2004	Directeur Central RH d'Arcelor	Sidérurgie

Ce premier tableau est à rapprocher de la succession dans le temps d'une grande lignée de dirigeants d'entreprises qui se sont fortement impliqués dans la construction d'un système de formation pour l'industrie en Loire Atlantique.

Tableau des dirigeants de la formation professionnelle



A noter entre autres que :

M. RIOM, Directeur Général des **Etablissements Mesnier** a mis l'ASFO sur orbite avec un état d'esprit tourné vers le client, puis initié une relation partenariale avec son aînée l'AFPSM.

M.LECOLE, Directeur Général du **Groupe Saunier Duval**, en 1981, a ouvert l'AFPSM aux nouvelles technologies et lancé la première école de Maîtrise de l'UIMM. Il a été, par ailleurs, l'artisan de l'accès des centres d'apprentissage aux Bacs Professionnels, grâce à un plaidoyer convaincant auprès de Madame CATALA, Ministre de la Formation Professionnelle lors d'une visite des ateliers de l'AFPSM en 1986.

M.COSSE, Président Directeur Général de la **Biscuiterie Nantaise (BN)**, a élargi l'action de l'ASFO aux relations européennes et l'a positionnée, ainsi que l'AFPSM, auprès du Conseil Régional. Parallèlement, acteur majeur de la complémentarité et de la valorisation des politiques de formation patronale et consulaire.

M.JOSSE, Président Directeur Général de la **Fonderie Ribrac, Josse et Gendron**, avec M.COSSE, a effectué la fusion de l'AFPSM et de l'ASFO en Valeurs et Performances. Tous deux scellaient ainsi l'alliance, toujours existante, de la Métallurgie et de l'interprofessionnel, au profit de la formation et des entreprises. Président du nouvel organisme, M.JOSSE élargit ensuite le champ d'intervention géographique en partenariat avec les organisations patronales de Vendée, Maine et Loire et Mayenne, implantant physiquement l'AFPI à la Roche-sur-Yon, Angers et Laval.

M. d'ACREMONT, Président Directeur Général des **Chantiers de l'Atlantique**, a inscrit l'Association dans le réseau national des AFPI, avec l'appellation AFPI Atlantique, centré

ensuite l'AFPI sur ses savoir-faire fondamentaux, conclu le traité de fusion entre l'ASFO du Maine-et-Loire (CIFCA) et l'AFPI Atlantique, et fait face à différentes turbulences. Dans le cadre d'un regroupement des sites de Nantes, il a créé une image moderne de l'AFPI avec un nouveau siège social.

M.CRUSSE, directeur d'**AIRBUS Saint-Nazaire**, a donné une accélération à l'AFPI Atlantique, en renforçant son positionnement en Maine et Loire et en Vendée, et impulsant des axes forts de développement stratégique, l'aéronautique et les composites avec des investissements lourds à Nantes et Saint-Nazaire, mais aussi en lançant l'AFPI vers des démarches d'amélioration de la performance pour les entreprises. Tous ces axes font de l'AFPI Atlantique la référence dans le réseau national des AFPI.

### **312.3 La création d'un système de formation patronal : historique de l'AFPSM**

***Le facteur déclencheur de la mise en place de l'AFPSM a été l'incitation nationale de l'UIMM et le constat local d'une dispersion de moyens de formation dans les entreprises de la Métallurgie.***

***- Le 24 mars 1961***

La Chambre Syndicale des Industries Mécaniques et Connexes de la Région Nantaise diffusait aux directeurs des principales entreprises de la Métallurgie nantaise (exemple : Batignolles-Chatillon...) le rapport présenté par le Directeur de la Formation à l'UIMM, M. CORPET, au Conseil de l'UIMM, le 16 mars 1961.

Dans ce rapport, M. CORPET, soulignait différents domaines dans lesquels devait s'exercer l'effort de la profession de la Métallurgie : notamment le développement quantitatif et l'amélioration qualitative de l'apprentissage sous contrat.

Dans le prolongement de cette note, la Chambre Syndicale diffusait aux mêmes Directeurs une note citant, en exemple, les expériences engagées par les Chambres Syndicales de Lyon, de Lille et du Havre, en matière de Centres d'Apprentissage Interentreprises et mettant en valeur, principalement l'expérience lancée par Lyon.

- Le 11 avril 1962

La même Chambre Syndicale des Industries Mécaniques de la région nantaise adressait toujours aux mêmes Directeurs, la lettre circulaire expédiée par l'UIMM à l'ensemble des Chambres Syndicales.

Le Directeur de la Formation de l'UIMM rappelait :

- L'importance que revêtent les questions de formation et l'urgence de la création de moyens de formation et de perfectionnement à tous les échelons.
- La solution aux graves problèmes posés par l'insuffisance de main d'œuvre qualifiée et hautement qualifiée, dépendant de l'effort consenti par les professions.
- La volonté des Pouvoirs Publics d'aider les professions dans l'effort qui leur est demandé.
- Les pressants appels lancés aux chefs d'entreprise, à plusieurs reprises par le Président de l'UIMM pour s'engager dans la Formation
- « Le cri d'alarme » lancé par l'Éducation Nationale pour que les professions ouvrent des Centres d'Apprentissage.

M. CORPET citait comme actions essentielles à mener :

- ***le développement de l'apprentissage,***
- ***le perfectionnement d'ouvriers spécialisés*** pour les préparer à la qualification,
- ***la préparation du Brevet Professionnel.***

Il faisait état des dispositions législatives et réglementaires arrêtées en 1961, notamment la Circulaire du 16 mai 1961, ainsi que des modalités de concours que les Pouvoirs Publics pouvaient apporter aux professions.

***La Circulaire du 16 mai 1961 incitait les entreprises et les organisations professionnelles à créer des Centres d'Apprentissage. En contrepartie, l'État apportait une aide financière.***

A titre d'exemple, il communiquait la Convention passée avec le Ministère de l'Éducation Nationale et l'Association pour la Formation et la Promotion dans la Métallurgie de Rhône-Alpes (Lyon) pour le fonctionnement du Centre d'Apprentissage.

En conclusion, l'UIMM souhaitait que des conventions de même type interviennent dans le maximum de régions, et demandait aux Chambres Syndicales de lui faire connaître leurs projets.

- Le 20 juin 1962

La Commission Nationale de Formation de l'UIMM rappelait la politique et le rôle de l'UIMM définis par son Président. Celui-ci, de nouveau, constatait que :

- Les chefs d'entreprise se préoccupaient de moins en moins des problèmes de formation.
- La pénurie de main d'œuvre qualifiée ne favorisait pas la stabilité des salariés et l'expansion économique.
- Les Pouvoirs Publics se déclaraient toujours prêts à aider la profession.

Il demandait donc, avec insistance, aux chefs d'entreprise de faire un effort dans la formation, et notamment de développer l'apprentissage sous contrat et de créer des Centres de Perfectionnement des Adultes.

La Commission de Formation rappelait :

- d'une part, l'aide du Ministère de l'Éducation Nationale en matière d'apprentissage pour le financement des dépenses de fonctionnement relatives à l'enseignement dans les entreprises (référence à la convention signée à Lyon avec l'Association de Formation patronale),
- d'autre part, l'aide du Ministère du Travail pour le financement des rémunérations des stagiaires envoyés par les entreprises dans leurs Centres de Formation.

La Commission précise qu'il appartient aux régions et aux entreprises de définir elles-mêmes leur propre politique de formation, d'adopter les solutions proposées à leur cas particulier et de prendre leurs responsabilités, d'où la nécessité de mettre en place des services de formation et des responsables de formation au sein des Chambres Syndicales et des entreprises importantes.

L'UIMM assurera la formation de ces spécialistes.

- Les 6 et le 23 octobre 1962

Les réunions des chefs d'entreprise de la Transformation des Métaux à Nantes qui se sont tenues à cette date, ont fait apparaître que la Formation Professionnelle dans la Métallurgie

Nantaise donnait lieu à des efforts très dispersés : dispersion géographique des Entreprises et de certains Centres d'Apprentissage de celles-ci, dispersion des « doctrines », programmes et méthodes différentes, dispersion des moyens matériels et financiers d'où un prix de revient exagéré.

Pour remédier à ces inconvénients, il a été décidé de créer une association qui aura pour objet de favoriser à tous les échelons de la Formation Professionnelle, le regroupement des moyens actuels et leur développement, si nécessaire, avec des moyens nouveaux.

Cette association est appelée à intéresser non seulement les entreprises qui forment elles-mêmes leurs apprentis, mais aussi celles qui les donnent à former dans d'autres Centres d'Apprentissage privés ou publics, et même celles qui ne s'occupent pas d'apprentissage et en viennent à embaucher des ouvriers formés par d'autres entreprises.

Une fois cette association créée, il deviendra possible de coordonner et d'unifier les efforts et les méthodes sur le plan technique, ce qui devrait permettre d'obtenir l'appui efficace des Pouvoirs Publics.

#### - Le 18 mars 1963

Une Assemblée Constituante se tenait à Nantes. Étaient présentes les principales Entreprises de la Métallurgie nantaise ; y assistaient aussi les différents Syndicats patronaux de la Métallurgie ainsi que l'Office Départemental des Groupements Patronaux.

L'AFPSM était créée (Association pour la Formation et la Promotion Sociale dans la Métallurgie de Loire Atlantique).

Les premières entreprises qui constituent l'AFPSM sont:

- |  |  |
|--|--|
| ▪ Ateliers et Chantiers de Nantes,                     | ▪ J. Paris,                                    |
| ▪ Batignolles-Chatillon,                               | ▪ Ribrac, Gendron et Josse,                    |
| ▪ Brissonneau et Lotz,                                 | ▪ Les Chantiers Dubigeon,                      |
| ▪ Forges de Basse Indre,                               | ▪ La Société de Mécanique Générale de l'Ouest, |
| ▪ Sud Aviation Nantes,                                 | ▪ Tréfimétaux.                                 |
| ▪ Compagnie Nantaise de Travaux Industriels et Navals, |  |

M. ROUCHET est élu Président.

#### - Le 2 juillet 1963

L'AFPSM était déclarée à la Préfecture, et l'avis de déclaration paraissait au J. O. du 8/9/1963.

Un Directeur était nommé. Il s'agissait de Maurice Jan, responsable de la formation et de la sécurité dans l'entreprise Nantaise Batignolles-Chatillon.

En conclusion, c'est une incitation nationale forte de l'UIMM qui a entraîné l'adhésion des principales entreprises de la Métallurgie Nantaise à se fédérer pour créer une association de formation unique interentreprises : L'AFPSM.

L'objectif de l'AFPSM a été de rassembler en une même action, les formations qui existaient depuis fort longtemps dans certaines entreprises, en vue de former mieux et davantage d'apprentis avec une meilleure utilisation des moyens existants et de ce fait d'obtenir un coût moyen de formation par apprenti beaucoup moins élevé.

***L'AFPSM s'est ainsi tracée une voie de promotion sociale en donnant aux jeunes un niveau très supérieur à celui du CAP, en vue de leur assurer plus tard une formation de technicien ou d'agent de Maîtrise.***

***En impliquant très fortement les dirigeants de la métallurgie dans ce système de formation à leurs métiers industriels, l'AFPSM prépare le terrain de l'AFPI qui viendra prendre le relais avec un outil de formation au management et au développement de la compétitivité de l'industrie et aux nouvelles technologies industrielles.***

#### 312.4 Le parcours d'un fondeur : Robert Josse

##### 1. Parcours personnel

Robert Josse se dit marqué, dès le départ, par la formation. Il est issu d'une profession, la fonderie, où ont été pris en compte, depuis la nuit des temps, les besoins de formation, d'abord par le tour de France des compagnons, puis par la connaissance de l'évolution des métiers et de la mise en œuvre de formation adaptées aux besoins en compétences à tous les niveaux, des Ouvriers Spécialisés aux Cadres Supérieurs.

Breton, né en 1925, il est élevé d'abord par sa grand-mère dans les Côtes du Nord. A 9 ans, il rejoint ses parents à Saint-germain en Laye, « montés à Paris » (comme bien des bretons de l'époque) pour y créer des commerces successifs.

Il voulait être officier de marine, mais des « circonstances hasardeuses » lui feront prendre les chemins de l'entrepreneuriat et de la formation. Monsieur Josse définit ces circonstances comme « la conjonction d'un individu qui a certaines caractéristiques et d'un environnement propice qui peut mettre en valeur ces caractéristiques ».

A 14 ans, il quitte son lycée technique de Saint Germain en Laye, à la suite d'un antagonisme avec son professeur d'anglais. Il se fait alors embaucher comme apprenti dans la fonderie installée sur un terrain mitoyen de la maison de ses parents, en octobre 1939. Le premier septembre 1939, la deuxième guerre mondiale 1939/1945 débute en Pologne.

La fonderie, devenue usine d'armement tourne sans les professionnels partis en Allemagne. En 1942, il fait fonction de chef d'atelier avec un personnel strictement féminin. Il passe son CAP de fondeur en 1943 à Levallois.

Son entreprise l'incite alors à poursuivre sa formation de maîtrise à l'école Diderot, avec des professionnels, enseignants bénévoles à l'époque. Tout en travaillant en semaine dans la fonderie, il suit donc des cours le samedi, supportant de longs déplacements, car il habitait à Poissy, les coupures de courant et une famille qui s'agrandit.

Marié en 1944, après la libération, il effectue un service militaire de 10 mois. A son retour, il obtient le Brevet de Maîtrise en février 1946.

Le directeur de l'usine lui demande alors de préparer l'école de spécialisation d'ingénieurs de l'ESF. ESF forme des ingénieurs spécialisés de la fonderie depuis 1923. Elle est encore aujourd'hui la seule école de ce type en Europe.

On y rentrait avec un diplôme d'ingénieur ou sur concours par la voie de l'apprentissage. Au bout d'un an, il sort major d'une promotion constituée de 25 élèves ingénieurs et de 2 praticiens (dont il faisait partie, après sa réussite au concours d'entrée, préparé pendant un an).

Avec ce passeport, il est facilement embauché en 1948, à la Société nantaise de fonderie. Il y découvre une très bonne technicité, mais une faible compétitivité qu'il estime à 70% de celle de la région parisienne.

Dès son arrivée à Nantes, il s'attache à favoriser une meilleure compétitivité en renforçant la formation et une organisation plus rationnelle dans l'entreprise.

En 1953, il entre comme associé à la Fonderie Ribrac sise à Nantes rue de la Victoire, qui devient ainsi la fonderie Ribrac, Gendron et Josse, dont il sera le Président Directeur Général à partir de 1975.

Tout son parcours syndical témoigne de l'énergie et de la patiente incitation qu'il a déployées auprès de ses pairs, comme auprès des syndicalistes ouvriers, pour grignoter petit à petit les résistances et canaliser les tensions vers un dialogue social plus apaisé.

Ses talents de rassembleur se sont exercés, pour inciter les entreprises à se prendre en main ensemble, tant dans les négociations paritaires que dans leur participation à construire un système cohérent de formation correspondant aux besoins des professionnels.



Il a œuvré dans ce sens, avec bien d'autres acteurs territoriaux, au sein des différentes responsabilités professionnelles et institutionnelles locales, régionales et nationales qu'il a assumées dans sa longue carrière de fondeur et d'acteur de la gouvernance territoriale.

## **2. Parcours syndical**

Le parcours syndical de Robert Josse est à resituer dans l'évolution du poids de chaque branche professionnelle, dans le domaine social et de la formation professionnelle, qui a décliné au cours du temps, au bénéfice, de leur regroupement au sein de l'UIMM.

C'est le même type de trajectoire décroissante de ces organisations par branche qui est décrite au niveau régional, trajectoire dans laquelle s'est impliqué M. Josse, pour la création des Unions Industrielles (UI) départementales et régionales.

Pendant de nombreuses années, les syndicats professionnels nationaux de branche ont une forte implication dans les négociations concernant, notamment, les salaires ou les politiques de reconversions industrielles de leur branche.

Au niveau national, le poids de la branche professionnelle « fonderie » est d'importance, puisqu'en ***1948, la profession de la fonderie bénéficie la première, de la loi du 22 juillet qui crée les Centres Techniques Industriels, avec pour mission de « promouvoir les progrès des techniques et de garantir la qualité ».***

Dans le contexte de sa profession, de son parcours brillant dans une Ecole Nationale d'ingénieurs, à la pointe de l'évolution technique, formé à des modèles d'exigence de transmission de savoirs, imprégné de la nécessité de progresser et de faire progresser la profession, Robert Josse, tout au long de son parcours, répondra aux sollicitations de son environnement professionnel.

En 1987, il a répertorié plus de 30 fonctions qu'il assumait hors de son entreprise, réparties entre le national, le régional et le local, dont :

- 13 mandats dans des organismes patronaux (en 1985, par exemple, il est élu Président national du groupement des fondeurs des métaux cuivreux),
- 6 mandats dans des commissions techniques (il a été ainsi, membre du comité Technique et Scientifique du Centre Technique des Industries de la Fonderie pendant 4 ans)
- et 13 mandats dans la formation professionnelle Il a été conseiller de l'enseignement technologique dès 1959, au sein de l'Association Française pour le Développement de l'Enseignement Technique. L'AFDET, avait constitué autour des Inspecteurs de l'Enseignement Technique de l'Education Nationale, issus des Arts et Métiers

(remplacés aujourd'hui par des universitaires), un Comité National, disposant de moyens d'animation et éditant un annuaire détaillé d'un réseau actif de professionnels qui comptait en 1964, plus de 3000 professionnels, regroupés par départements et sollicités pour les préparations et les jury d'examens : (« Une grande famille », comme l'a caractérisée M.Josse).

Dès son arrivée à Nantes, Robert Josse est donc requis par le syndicat patronal de la navale pour participer au jury des CAP.

Par le biais de sa société, adhérente au syndicat de la métallurgie de Nantes, il est intégré dans sa commission formation professionnelle, en devenant Président des jurys du CAP et du Brevet Professionnel.

La mise en place, dans les entreprises locales, d'une cartographie de la répartition et de la qualification des personnels de fonderie, puis d'une réflexion sur l'évolution technique de la profession amènent celle-ci avec l'appui de la préfecture, à créer un observatoire des besoins en compétences, notamment des apprentis. Cet observatoire permettait ainsi de former le contingent nécessaire aux entreprises, tout en anticipant sur les besoins à venir pour face aux évolutions techniques.

Après avoir présidé la commission des jeunes fondeurs qui impliquait sa participation au conseil d'administration du syndicat des fondeurs de l'Ouest, dont il assurera la Présidence à la suite du Président Delatour, Robert Josse sera Vice Président puis représentant du SPIMCRN à l'UMLA. Il présidera l'UMLA de 1978 à 1981, la SPIMCRN de 1978 à 1981 et le SIMEECLA de 1981 à 1983.

Au niveau national, ***nommé membre du bureau exécutif de L'UIMM, il apprend à connaître et à travailler avec les patrons des grands groupes industriels français avec lesquels il se forme à la stratégie.***

Il sera, aussi, au Syndicat de la Fonderie, Président des labels nationaux de certification qualité dans la fonderie. A ce titre ***il participera aux travaux initiés par le Ministère de l'Industrie pour la création de l'AFAQ (Association Française de l'Assurance Qualité).***

Il en sera Administrateur et mettra en place le comité sectoriel des Produits Moulés qui regroupe aujourd'hui la fonderie, les plastiques et les caoutchoucs.

Par ailleurs, au niveau départemental et régional, ***il présidera ou participera aux conseils d'administrations de nombreuses instances paritaires liées à l'insertion ou à la formation*** dont : 15 ans au conseil d'administration du lycée Livet, participant ainsi à la rénovation de sa fonderie, 11 ans Président du comité régional de l'ANPE, 3 ans président du FONGECIF à la fondation duquel il participe.

Fondateur et administrateur de l'AFPSM depuis sa création en 1963, ***il présidera successivement l'AFPSM de 1989 à 1992, puis Valeurs et Performance (fusion de l'AFPSM et de l'ASFO) de 1992 à 1996.***

Tous ces mandats l'amèneront à côtoyer ou à mettre du lien entre les acteurs patronaux syndicaux, les responsables institutionnels et leurs permanents, bref les acteurs de la gouvernance territoriale du développement économique et plus spécifiquement du développement industriel.

Il a, de cette manière, combiné, avec son travail de négociation paritaire, une capacité à transversaliser des ressources sectorielles, pour développer des projets intégrés (Sawicki, 2002).

Cette ***biographie***, vient consolider l'histoire de quelques figures marquantes de l'industrie territoriale. Elle met surtout en exergue ***un exemple du mode de participation de chefs d'entreprises à l'élaboration de ce que l'on nomme des « externalités positives » ou des Biens Collectifs Locaux de Concurrence pour les entreprises (BCLC, Le Galès, 2004).***

### **3.1.3 L'apparition d'une conscience territoriale économique**

Nous résumons ci-après, ***l'histoire d'une grande idée partagée autour du développement économique des territoires de l'Ouest.***

***Elle s'est déroulée dans un contexte d'interrégionalité avec l'intuition d'une nécessaire cohésion des territoires et des industriels pour exercer un contrepouvoir face au centralisme parisien.***

Cette notion d'interrégionalité a ensuite été développée par Olivier Guichard dans le concept d'Arc Atlantique qui a trouvé une concrétisation dans la CRPM (Conférence Régionale Périphérique et Maritime) dont le siège social est aujourd'hui à Rennes.

Ce principe a pris corps à partir du besoin ressenti de politiques territoriales ambitieuses conçues à la base dans les régions elles mêmes, en étroite association avec les métropoles.

Ce premier échelon de développement que l'Union Européenne a reconnu, est à la CRPM, associé à la politique maritime. La CRPM contribue en effet à faire naître les programmes de développement régional et Maritime de l'Union Européenne.

Cette idée d'interrégionalité est mise à mal aujourd'hui par la concurrence accrue entre les territoires. Elle perdure, malgré tout, si des intérêts collectifs sont en jeu, comme c'est le cas du désenclavement de l'Ouest avec le projet d'aéroport international de Notre Dame des Landes.

### 313.1 Histoire (Années 1960-1980) de la genèse de « Ouest Atlantique »

Dès les années 1960, on observe la propagation, dans certains milieux économiques de l'ouest de la France, d'une conscience territoriale. On voit alors se développer dans le secteur industriel des dynamiques intermédiaires concourantes, mais pas forcément coordonnées, qui préparent une sorte de socle d'orientations prioritaires à donner au développement territorial. Orientations qui ont structuré et donné sens aux actions qui se sont renforcées et démultipliées tout au long des décennies suivantes tout en se recalibrant en fonction des conjonctures de plus en plus internationales.

« Ouest-Atlantique » a fêté ses 30 ans en l'an 2000. Philippe Hervouet, journaliste économique et rédacteur du magazine « Plein Ouest » qui suit depuis de nombreuses années l'évolution économique de l'Ouest, a conté cette « **Histoire d'une grande idée** »

***La spécificité d' «Ouest Atlantique» demeure sa création par des chefs d'entreprises, pour régénérer le tissu industriel et accompagner l'exode rural, dans un cadre transfrontalier (Bretagne, Pays de la Loire, Poitou-Charentes).***

L'analyse de la **situation des années 1960**, notamment les crises endémiques de la Navale, laisse à penser que le développement endogène n'y suffira pas et qu'il faut aller chercher à l'extérieur ce que l'on ne trouve pas assez dans ces territoires : des investisseurs pour créer de nouvelles activités industrielles avec le soutien de la puissance publique nationale.

En Pays de la Loire, n'apparaissent pas à cette époque, les grands enjeux de l'estuaire et de sa métropole, dite d'équilibre, Nantes/Saint-Nazaire seul grand pôle d'industrie lourde du secteur privé, à l'épicentre des trois régions Ouest.

Les deux villes en opposition suscitent même, une grande défiance chez les industriels français chez qui les grandes grèves de 1955 ont fortement marqué les esprits.

***Les institutions sont cantonnées dans des espaces et des rôles limités.*** Les Collectivités, les Conseil Généraux, les Chambres de Commerce et d'Industrie, le Patronat développent chacun leur analyse et ***c'est l'Etat qui décide de tout.***

Au cours des années soixante, l'avenir de l'Ouest français apparaît, grevé de bien des hypothèques et dans chacune des trois régions, quelques chefs d'entreprises ont pris conscience de la nécessité d'agir pour assurer la relève des activités traditionnelles dans leurs régions vouées avant tout à l'agriculture.

Après la mise en route du Marché Commun, les perspectives de développement privilégiaient déjà les régions centrales de l'Europe autour de la « Banane bleue ». Les contrées du Grand Ouest semblaient donc condamnées à végéter en comparaison du formidable développement industriel attendu de la construction européenne.

«Paris et le désert français », ce livre de Jean-François Gravier paru après guerre en 1947, avait déjà posé la question d'un autre aménagement du territoire qui irait à l'encontre de ces tendances centralisatrices et favoriserait des politiques économiques pour l'industrialisation des régions laissées pour compte.

La **DATAR, créée en 1963 par Olivier Guichard**, directement liée au premier Ministre, se dote alors de nouvelles structures afin de **mener des missions territoriales dans les régions**.

A Nantes, des jeunes chefs d'entreprises, issus du centre des jeunes patrons (CJP), ancêtre du CJD, préoccupés par cette situation de l'Ouest, impatientés par l'immobilisme que rien ne semblait pouvoir ébranler, conquièrent des sièges à la CCI. Ils lancent un cycle de formation pour dirigeants d'entreprise et travaillent ensemble sur la question de la régénération du tissu industriel et de l'accompagnement de l'exode rural.

Ils arrivent à faire débloquer une aide de 2 millions de francs, par Bruxelles, grâce à l'intervention du Préfet Lobut de la Loire Atlantique. Cette subvention permet de financer une étude de la CEGOS sur l'avenir de l'estuaire et de créer le GEDIMO, Groupe d'Etudes de l'Industrialisation de la Métropole de l'Ouest.

Mais, Jacques Voisard, breton d'origine et à l'époque à la DATAR, intéressé par l'idée de créer un organisme de prospection, estime que le GEDIMO est trop court pour cette démarche et suscite alors à Brest la création d'un organisme comparable, le GEDIB, groupe d'études sur le développement industriel de la région de Brest et provoque en région bordelaise la création du GEDIAQ sur le même principe.

**A la DATAR, Jacques Voisard a en tête le concept de façade atlantique développé au Plan** par le groupe de travail de Roland Pré. Ce qui rejoint le souci des Nantais de travailler sur une région suffisamment vaste pour être attrayante et devenir incontournable en cas de

choix d'implantation en France et d'autre part, de faire cesser les antagonismes entre villes de l'Ouest, pour corriger son image négative et montrer qu'une entreprise peut parfaitement y vivre et y réussir.

Le 28 octobre 1970 se tient l'Assemblée constitutive de l'Association pour le développement industriel de l'Ouest Atlantique, à la CCI de Nantes (A l'époque, dans l'ancienne Bourse, occupée aujourd'hui par la FNAC). Quelques 200 industriels et représentants des collectivités et groupement patronaux y participent venus du Poitou-Charentes, de la Bretagne et des Pays de la Loire.

Jacques Voisard va alors animer cette structure. Il aura à cœur de mobiliser des réseaux de solidarité et d'information. Pour cela, il crée et anime sur les quatorze départements de l'Ouest, des groupes de base, composés d'hommes d'entreprise, d'élus, d'aménageurs qui sont censés associer des gens aussi différents que ceux de la fonction publique, des directions du travail, de l'enseignement et de la formation. Le départ est fulgurant. Jusqu'en 1975, le rythme de création d'emplois industriels dans l'ouest est quatre fois supérieur à celui de l'économie nationale. Saint-Nazaire commence à se diversifier, c'est le moment de l'implantation d'EATON pour la fabrication de boîtes de vitesses de poids lourds.

### 313.2 L'action d'Ouest Atlantique

Dans tous les cas, ***l'action de Ouest Atlantique*** est menée simultanément sur plusieurs terrains essentiels : ***la définition précise du projet économique et industriel, les moyens financiers publics ou privé à mettre en œuvre et la négociation sociale à mener***, ce dernier point n'étant pas le moindre.

Ouest Atlantique entretient des relations particulières avec les syndicats en les informant sur toutes les démarches. Moyennant quoi, les rapports avec les syndicats sont assez confiants, ce qui n'était pas acquis au départ pour un organisme créé par des patrons. Il faut dire qu'au-delà de la lutte des classes, qui à l'époque motive les dirigeants syndicaux, une certaine sensibilité commune existe entre les hommes. La plupart des fondateurs de l'Ouest Atlantique ont été scouts ou ont fait partie de mouvements d'action catholique, ou de systèmes associatifs. Ils partagent des idées communes sur la responsabilité des entreprises et de la capacité du système collectif à faire bouger les choses, notamment avec des mouvements d'inspiration chrétienne Jeunesse Agricole Catholique (JAC), Jeunesse Ouvrière Chrétienne (JOC) et Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne (MRJC), patronages et activités sportives collectives dont sont issus de nombreux syndicalistes.

Dans une perspective d'analyse rationalisée, Jacques Voisard qui est un passionné de géographie, entretient des relations étroites avec les Universités dont il met à contribution les ressources pluridisciplinaires. Les murs d'Ouest Atlantique se recouvrent d'atlas économiques réalisés d'après les études des chercheurs. Elles permettent à Ouest Atlantique d'***avoir une claire vision de la situation*** et de ***faire valoir les atouts des territoires*** auprès des sociétés tentées de venir s'y installer.

Après 1975, le rythme des implantations ralentit suite aux effets du premier choc pétrolier. Avec la montée du chômage, ce qui est attendu d'Ouest Atlantique, c'est à dire, créer des emplois, devient crucial. Ouest Atlantique consacre alors une part de son activité aux restructurations. Et en même temps, l'association accentue son effort de prospection à l'étranger. Cette période voit, entre autre, les implantations de BENSON à Guérande, de la FAMAT à Saint-Nazaire (fabrication de carter pour les turboréacteurs d'avions).

Puis la décentralisation s'impose dans la vie des régions des années 80, les relations avec les collectivités locales changent. Chacune veut se doter d'un organisme propre de promotion économique.

Les chefs d'entreprises, soumis aux effets d'une concurrence accrue dans le nouvel espace européen, se mobilisent moins pour les grandes causes collectives et régionales.

Les infrastructures de communication deviennent des éléments clés pour l'accès au grand marché qui doit devenir leur nouveau marché, notamment dans le cadre de l'« Arc Atlantique ».

Dans ce cadre, Ouest Atlantique devra renouveler son projet, d'autant plus que les sièges internationaux décident maintenant eux-mêmes de leur implantation en mettant en concurrence les régions européennes entre elles, car depuis 1978, ce n'est plus l'Etat qui décide du lieu d'implantation des établissements des sociétés étrangères, en délivrant une autorisation d'implantation.

### 313.3 L'Evolution de l'Aménagement du Territoire

Paul Chevillet qui prend la responsabilité d'Ouest Atlantique de 1989 à 1999 constate alors le ***passage « d'un aménagement du territoire octroyé, à un aménagement du territoire volontariste construit à partir des ingrédients de l'Ouest ».***

Ces ingrédients de la construction d'une cohésion sociale au sein de la Métallurgie participent à la **décomposition/recomposition d'une gouvernance territoriale industrielle.**

***Cette décomposition/recomposition s'est combinée dans un objectif ambitieux de développement du territoire, avec les territoires voisins, autour de la régénération de leurs tissus industriels et de l'accompagnement de l'exode rural, orientations qui ont donné sens à la mobilisation de nombreux acteurs impliqués.***

Pendant ces premières années de construction des bases industrielles de Nantes/Saint-Nazaire, autour de la Navale, de l'Aéronautique et de la Mécanique, on a assisté à de nombreuses restructurations et concentrations qui symbolisent dans le temps les évolutions industrielles, technologiques, financières et sociales, au niveau européen.

A travers les crises cycliques propres au secteur de la construction navale et la succession de programmes « aidés » de modernisation de cet appareil productif, dans la course à la compétitivité et au gigantisme, le bassin d'emploi de Saint-Nazaire devient le cœur de la construction navale civile de l'Ouest français, puis de la France, tout en s'organisant progressivement autour de la fabrication de matériels de transport maritime et aérien.

Cette première analyse, à partir de quelques traits saillants de la construction industrielle territoriale, souligne aussi combien sont présents dans cette dynamique, les processus de coopération, mais aussi de concurrence qui émaillent des parcours croisés d'acteurs industriels et de leurs organismes, soumis aux différentes conjonctures.



### **3.2 - LA CONSTRUCTION D'UNE COMPETENCE INDUSTRIELLE : L'acquisition d'une culture industrielle collective, technologique et managériale, par le projet**

*Nous découvrons dans ce chapitre 3.2 que la trajectoire de la performance industrielle territoriale est confortée par un arsenal de "politiques publiques" maniées par différents acteurs territoriaux, au bénéfice d'une construction de la compétence industrielle territoriale.*

*L'action publique apparaît alors comme le produit d'initiatives multiples (Gaudin, 2004), d'impulsions locales publiques et privées et/ou d'impulsions nationales et européennes.*

*Les 3 sections qui composent ce chapitre 3.2 décrivent comment, appuyée sur des politiques publiques diverses et des dynamiques de projet, s'est construite une culture territoriale industrielle :*

- *Des institutions territoriales se sont impliquées dans des projets collectifs de développement des ressources humaines (section 321).*
- *Ces acteurs ont créés des systèmes de formation technologique et de recherche sur le territoire (section 322).*
- *Enfin, dans le cadre de la Métallurgie se sont développés des processus innovants de formation, propices au renforcement de la performance industrielle territoriale (section 323).*

*Les pratiques partenariales expérimentées, grâce aux projets financés pour partie par l'Europe, l'appui sur une philosophie partagée des relations Education/Economie, la recherche d'externalités positives, des systèmes d'apprentissages/actions, construisent progressivement une culture industrielle collective territoriale, technologique et managériale.*

*Le projet sert de support à l'action collective. Il est un facteur d'agencement d'interfaces entre organismes. En favorisant des coordinations transversales entre actions et acteurs, en instituant des méthodologies et règles communes, les projets successifs permettent à leurs acteurs d'acquérir cette même culture technologique et managériale, nécessaire au travail partenarial de réseaux d'entreprises.*

*Les fonds européens apportent à ces projets, des moyens financiers et des exigences partenariales et d'évaluation des résultats, structurants pour l'action.*

*Les orientations et contenus de ces projets collectifs opérationnalisent peu à peu une gouvernance territoriale industrielle.*

### 3.2.1 **Une implication régionale progressive des acteurs économiques dans des projets collectifs par le biais des programmes européens**

L'appréhension du local s'est forgée tout au long de mon parcours professionnel de 1971 à 2000, qui s'est déroulé en deux étapes au sein des Chambres de Commerce et d'Industrie.

- Dans un espace départemental à la CCI de Rennes de 1971 à 1983
- Dans un espace régional à la CRCI des Pays de la Loire à Nantes de 1984 à 2000

Cette période de 3 décennies a coïncidé avec la mise en œuvre des premières lois françaises de la formation professionnelle continue, puis de la régionalisation de la formation professionnelle et des premières politiques européennes dédiées à la formation professionnelle et à l'emploi, aux mutations industrielles et à la « société de l'information » de venue « société de la connaissance ».

Mon parcours professionnel s'est donc inscrit dans un contexte qui a apporté aux espaces locaux et régionaux de nouvelles opportunités d'expression.

***Ce parcours m'a permis de suivre ou d'être impliquée dans les évolutions des organismes (institutions, entreprises, associations) constitutifs de ces mondes économiques et de la formation, qui ont donné progressivement un sens au développement économique local et qui grâce à ces nouveaux moyens ont mis en œuvre des actions qui ont structuré une compétence territoriale.***

***Nous témoignons ci après de la construction de cette dynamique territoriale dans deux sous sections :***

- **321.1 Les Chambres de Commerce et d'Industrie, initiatrices de relations Education-Economie**
- **321.2 L'évolution du contexte et des savoir-faire régionaux**

#### **321.1 Les Chambres de Commerce et d'Industrie, initiatrices de relations Education-Economie.**

***Le contexte des relations Education – Economie à initier et à structurer*** ainsi que la création de systèmes de formation basés sur l'alternance, va ***inciter les Chambres de Commerce et d'Industrie à prendre en compte et à développer de nouvelles modalités d'appui aux entreprises concernant l'évolution de leurs ressources humaines.***

**Nous décrivons ces avancées en trois points**

- 1. La création des premières interfaces Education Economie**
- 2. L'opportunité de COMETT, avec l'impulsion du Conseil Régional**
- 3. Les premiers résultats 1987-1991 des relations Universités-Entreprises.**

**1. La création des premières interfaces Education Economie**

Le niveau local, sous tutelle forte d'un Etat centralisé, s'est trouvé confronté à mettre en œuvre les 4 lois du 16 juillet 1971, fondatrices de la formation professionnelle. Ces lois avaient été initiées par Jacques Delors et Jacques Chaban-Delmas (Premier Ministre de Georges Pompidou : 1969 -1972). Les deux lois relatives à l'apprentissage sont dites « lois Guichard », (alors Ministre de l'Education 1969-1972).

Il s'agissait :

- d'organiser l'accompagnement de l'obligation de formation continue des salariés d'entreprises de plus de 10 salariés, avec tous les enjeux financiers de la « collecte de ces fonds »
- de restructurer l'apprentissage : l'apprentissage est doté d'un véritable statut, un contrat écrit, des moyens financiers. Défini comme « forme d'éducation », avec une formation assurée en partie dans l'entreprise et en partie dans les centres de formation des apprentis (CFA).
- de gérer la collecte de la taxe d'apprentissage qui a pour objet de faire participer les employeurs au financement des premières formations technologiques et professionnelles.
- d'appuyer la revalorisation de l'enseignement technique qui devient enseignement technologique avec l'obligation de stages en milieu professionnel.

A Rennes, pour faire face aux obligations de la nouvelle loi sur l'apprentissage, la Mairie qui gérait des cours professionnels de Commerce et d'Hôtellerie, s'était alors tournée, pour la création d'un Centre de Formation d'Apprenti (correspondant aux critères de la nouvelle loi), vers la Chambre de Commerce et d'Industrie de Rennes dont le Président était un ancien apprenti. A cette époque la CCI gérait les contrats d'apprentissage et avait créé un centre de formation professionnelle continue pour les salariés.

## 2. L'opportunité de COMETT, avec l'impulsion du Conseil Régional

### a) Le contexte

En Pays de la Loire, le développement d'une dynamique régionale, directement branchée sur l'Europe, est préparée et mise en œuvre de 1984 à 1995.

Les acteurs régionaux découvrent les premiers programmes européens de formation et les Lois de décentralisation de 1981-1983.

Les nouvelles responsabilités données aux Régions en matière de Formation Professionnelle, et la proximité de l'échéance de l'ouverture à l'Europe de la région des Pays de la Loire, ont amené la ***Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie (CRCI) à renforcer son potentiel d'intervention dans le domaine de la formation et du développement des ressources humaines.***

L'analyse qu'elle entreprend, en 1986, des statistiques du recensement de population de 1982 qui positionne les Pays de la Loire au rang 5 de la population française, au rang 2 pour l'agriculture, au rang 4 pour l'industrialisation (devenu aujourd'hui rang 3), aux rangs 16, 17 et 18 respectivement pour les niveaux de formation générale, technique et la recherche, fait brutalement prendre conscience à tous les acteurs régionaux, qu'il faut repenser le système de formation professionnelle, basé sur la demande d'entreprises manufacturières en voie de disparition, qui avaient été de grandes « consommatrices » des niveaux V de formation (CAP).

Forts de ces constats, ***comment préparer, alors, le grand marché unique de 1993, améliorer la compétitivité des entreprises et renforcer la cohésion sociale ?***

***Une voie est proposée : il s'agit, dans un contexte de mondialisation des marchés et de diffusion rapide des nouvelles technologies qui affectent l'organisation de la production, ainsi que les contenus du travail et des qualifications, de mettre en place des réponses formation à la fois flexibles et innovantes afin de :***

- ***Produire des qualifications et des compétences au bénéfice des entreprises*** dans le cadre des nouvelles données qui vont affecter l'espace européen (marché unique, recomposition du marché du travail et de la formation à l'échelon européen). Il faut, en particulier, permettre aux entreprises de mobiliser et gérer les ressources humaines dans l'espace et dans le temps ;

- **Permettre aux PME de bénéficier des apports des technologies nouvelles**, donc mettre en place des réponses formation adaptées, intégrant les apports de la recherche développement ;
- **Faciliter la mobilité des individus** en leur permettant d'inscrire leur formation dans l'espace européen.

#### **b) L'opportunité de COMETT :**

Ce premier programme européen - **COMETT 1 (1987 à 1994) - dédié aux coopérations entre universités et entreprises en matière de formation dans le domaine des technologies, vise à renforcer** la formation aux technologies avancées, le développement de ressources humaines hautement qualifiées et par-là, **la compétitivité de l'industrie européenne, par des initiatives de formation conjointe université-entreprise.**

Cette politique de renforcement des relations Universités Entreprises sera un des points forts de l'action de Jean-Pierre Chevènement nommé Ministre de la recherche et de la technologie en mai 1981, par François Mitterrand. Sous son impulsion cette politique sera mise en œuvre par les Chambres de Commerce et d'Industrie, avec l'ACFCI, relais national des 135 Chambres de Commerce et d'Industrie françaises, qui deviendra en 1987, l'assistance technique nationale du programme COMETT.

Le programme est piloté au niveau communautaire par un comité européen, dont deux représentants français des Ministères de l'Education et du Travail (Délégation à la Formation Professionnelle) assurent la coordination au niveau national.

**Le consensus sur l'urgence des actions à engager, partagé par tous les acteurs économiques, éducatifs et politiques (10 propositions pour les Pays de la Loire, concernant le développement des compétences régionales), permet de positionner la Région, dès le départ dans ce nouveau programme COMETT.**

Cette opportunité, correspond parfaitement aux **priorités d'actions, définies par la CRCI.**

Dans les 10 propositions, on trouvait notamment, le **développement des capacités technologiques des entreprises** (plus spécifiquement des PME), par **une relation renforcée avec l'Université** (au sens large) et la nécessité **d'aller chercher hors région, les idées et les moyens manquants pour leur développement.**

L'ACFCI, en charge d'animer ce premier programme européen Comett, lance une réunion début janvier 1987 à laquelle participe la CRCI qui découvre, à cette occasion, son adéquation à apporter des réponses aux priorités citées plus haut.

### c) La mise en œuvre

Il ne reste plus qu'à convaincre les CCI, le Conseil Régional et les 4 Universités des Pays de la Loire, partenaires exigés par l'appel d'offres ou appel à propositions européen (qui ne s'appelait pas encore, appels à projets, dénomination qui apparaîtra dans la deuxième génération de programmes), pour créer **une Association Régionale Universités/ Entreprises pour la Formation (AUEF -volet A)** qui **devra assurer la logistique des partenariats européens et l'animation des trois autres volets du programme** :

- Volet B : les échanges de personnes entre Etats membres de la CEE :
  - stages d'étudiants en entreprise
  - stages d'enseignants en entreprise
  - participation des cadres d'entreprise à l'enseignement
- Volet C : les réalisations de formations européennes sur des thèmes technologiques pointus.
- Volet D : La conception et réalisation de moyens multimédias de diffusion des formations nouvelles en Europe.

L'homme clef de l'époque, pour construire ce type d'association au niveau régional, est Edouard Bonnier responsable de la Formation Professionnelle au Conseil Régional, relié à de nombreux réseaux nationaux et particulièrement écouté par Olivier Guichard, premier Président du Conseil Régional des Pays de la Loire.

En un déjeuner l'Association COMETT-OUEST est créée.

Il faut faire vite. Les dossiers doivent être bouclés pour le 30 mars 1987. De ce fait l'association n'a pas été institutionnalisée (la rigueur administrative européenne et la démocratie participative régionale n'est pas à l'ordre du jour à l'époque).

Edouard Bonnier, fin connaisseur des réseaux d'influence régionaux de l'époque suggère que soit sollicité :

- comme représentant des Universités : Jacques Vilaine, ancien directeur de l'ENSM (première école d'ingénieur de Nantes), ancien recteur d'académie, ancien Président de l'Université de Nantes, chargé de développer, pour le compte de la Région une synergie des Etablissements d'Enseignement Supérieur et de Recherche dans le

cadre de la création d'ATLANTECH. (COMETT-OUEST y assurera un accompagnement de leurs ouvertures européennes)

- comme Président : Lionel Cossé, industriel qui possède plusieurs « casquettes représentatives » comme élu du Conseil Régional, des Unions Patronales et de la Chambre de Commerce et d'Industrie et Président de l'Ecole Supérieure de Commerce de Nantes (Audencia).
- comme relais des entreprises : les Chambres de Commerce et d'Industrie des Pays de la Loire.
- comme animatrice du programme : la CRCI des Pays de la Loire et opérationnellement Roger Balcon et Françoise Leclercq qui ont à s'intégrer dans le réseau des **200 AUEF européennes agréées, afin d'initier et appuyer des partenariats Universités-Entreprises de la région Pays de la Loire vers l'Europe et inversement.**

***Le Conseil Régional s'est engagé, de son côté, à doubler les financements obtenus à Bruxelles.***

Dans un premier temps, COMETT-OUEST initie des projets répondant aux critères du programme. Pour ce faire, compte tenu des délais impartis, pour le premier appel d'offres COMETT, c'est dans le potentiel de pratiques existantes de relations Universités- Entreprises, décrit dans ***la revue de PRIN de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Nantes*** que seront repérés les viviers d'acteurs opérationnels, les entreprises et laboratoires de recherche à solliciter.

La revue PRIN présente, en effet, aux industriels une vulgarisation des dernières « trouvailles » des laboratoires de recherches, des exemples de transfert technologique et enfin des histoires de créations d'entreprises, à partir de valorisations de recherches.

Avant le dépôt des premiers dossiers, une délégation des Pays de la Loire, comprenant les représentants des Universités, des Elus économiques (Président de Comett-Ouest) et de la CRCI est venue présenter aux concepteurs du programme la problématique de la région et les orientations données aux premiers projets élaborés. Cette démarche volontariste qui venait valider, en quelque sorte, le bien fondé de ce premier programme européen Universités/Entreprises, fait apprécier, dès le départ, l'exemplarité de la Région. Le responsable (André Kirchberger) de cette équipe bruxelloise est français et le programme a été largement inspiré par la conjoncture industrielle et les idées françaises du début des années 1980.

### 3. Les premiers résultats 1987-1991 des relations Universités-Entreprises.

La première année, les Pays de la Loire (5% de la population française et à l'époque environ 2% de la recherche française) sont dotés de 13% de l'enveloppe nationale. La France bénéficie de 25% de l'enveloppe européenne.

Sur les 94 dossiers agréés en 4 ans, dans les Pays de la Loire (141 dossiers présentés), 4 ont été particulièrement moteurs :

#### **4 dossiers moteurs et initiateurs d'orientations pour les Pays de la Loire**

- ATLANTICA est un des 28 projets pilotes retenus dans COMETT, pour sa capacité à créer les références utiles à la Communauté dans trois domaines reconnus prioritaires : la coopération interrégionale (Arc Atlantique), l'analyse des besoins de formation, la promotion des technologies multimédia de formation. L'ensemble des régions Atlantique y participe, la coordination étant assurée par les Pays de la Loire (Roger Balcon)
- Le Projet ETEE, présenté par la CRCI dans le cadre du programme DELTA, a donné l'occasion de renforcer les compétences des Pays de la Loire et de les faire reconnaître au niveau européen sur l'application des stratégies de formation multimédia aux PME. Parmi les 28 projets retenus pour la période exploratoire (1989-1991), ETEE a été le seul projet consacré aux PME. La coordination était assurée par les Pays de la Loire (Roger Balcon).
- EUROMATERIAUX, l'AUEF européenne spécialisée dans les matériaux lancée par COMETT-OUEST en 1988, a mobilisé l'ensemble des compétences spécifiques de notre région dans ce domaine, dans les Universités et Ecoles d'ingénieurs de Saint-Nazaire, Nantes, Angers et Le Mans, associé aux entreprises européennes avec lesquelles elles avaient des contrats de recherche . Ce réseau a contribué à conforter leur image en Europe. La coordination était assurée par Françoise Leclercq pour le lancement et la mise en orbite de l'association.
- PLEIAD (Pays de la Loire Enseignement Individualisé à Distance) a constitué un projet régional animé par le Conseil Régional qui a acquis une bonne notoriété à l'extérieur, mais surtout a réuni tous les acteurs et compétences régionales susceptibles de développer l'ambitieux projet actuel de mise en œuvre de systèmes de formations à distance. Ce projet était associé au premier grand projet européen, dans ce domaine, mené par le réseau SATURN anglais.



***Un dossier exemplaire d'entreprise issue du transfert de technologie***

Enfin pour citer un exemple d'entreprise. Eurofins créée à Nantes en 1989, avec quelques chercheurs, fait partie des entreprises issues de la recherche décrites par PRIN. Cette entreprise a été sollicitée pour bénéficier de COMETT. Avec bien d'autres PME des Pays de la Loire, Eurofins a accueilli de nombreux stagiaires européens issus des meilleures écoles et universités européennes spécialisées dans leur domaine et a fait connaître ses compétences en animant en Europe des petits séminaires de diffusion de ses savoir-faire. L'entreprise qui s'était, par ailleurs, impliquée dans de nombreux programmes de recherche européens, est aujourd'hui leader mondial en analyse et recherche spécialisées dans l'évaluation de la qualité des produits destinés à la consommation, avec un réseau mondial de plus de 50 laboratoires, employant plus de 3000 personnes.

***A travers cette première expérience, s'«introduit » donc en région, chez les promoteurs qui « s'embarquent » dans ces « aventures européennes », une capacité à anticiper et à formaliser des problématiques de besoins en nouvelles compétences, une capacité à générer des solutions adaptées et à les mettre en œuvre.***

***Cette capacité s'est charpentée progressivement grâce à :***

- ***la définition, l'élaboration et la mise en œuvre de projets s'inscrivant dans des appels à projets européens***
- ***l'expérimentation de relations avec des partenaires européens et la découverte de cultures différentes,***
- ***l'évaluation et l'ajustement des actions,***
- ***la création et l'animation de réseaux d'appui à l'accompagnement du développement économique.***

Dans ce cadre ATLANTECH apporte son support d'animation et de mise en synergie des Etablissements d'enseignement supérieur et de recherche.

Les Universités et les Ecoles d'ingénieurs créent des structures, leur permettant de développer leurs relations européennes, dont la mobilité des étudiants et des personnels sera une des premières retombées : stages en entreprises industrielles, européennes grâce à COMETT, partie de cursus académique en université européenne grâce à ERASMUS.

Le Conseil régional à partir de 1991 diffuse les bonnes pratiques à travers sa publication « Chronique européenne ».

Cette dynamique d'ouverture européenne du système de formation régional se démultipliera grâce à la nouvelle génération de programmes européens qui vont suivre COMETT 1 et ERASMUS nés en 1987.

### 321.2 L'évolution du contexte et des savoir-faire régionaux

***L'animation régionale du développement de projets innovants se renforce. Le cercle des initiés à l'Europe s'agrandit :***

- Avec le programme FORCE qui vient renforcer les relations entre représentants des entreprises : CRCI et Unions Patronales. (***point 1***)
- Avec l'implication de l'Etat, au travers de sa Direction Régionale du Travail et de la Formation Professionnelle et du Rectorat d'Académie. (traités en 2 temps ***points 2 et 4***)
- Enfin, avec l'animation du Conseil Régional qui assure une coordination globale de l'ensemble des programmes européens de recherche et de développement. (***point 3***)

Développé dans un premier temps à l'initiative du Conseil Régional et de la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie des Pays de la Loire, le projet de l'AUEF COMETT-QUEST est parti, en 1987, de l'analyse de la situation particulière des Pays de la Loire, caractérisée par un niveau général et technologique de formation insuffisant, une forte demande accentuée par la jeunesse de la population, un potentiel de formation mal adapté à cette demande, un enseignement supérieur dynamique, mais jeune et fragile, enfin une position géographique éloignée des grands courants d'échanges européens.

Au cours des années 1987 à 1994, ***la stratégie concertée d'ouverture européenne, liée au développement du potentiel régional de formation*** se consolide au sein de l'AUEF et ***entre l'AUEF et son environnement institutionnel***, dans le double contexte :

- ***de l'arrivée de nouveaux programmes ciblés sur des publics ou des thématiques particulières et du recalibrage des fonds structurels.***
- ***et de l'organisation de nombreux réseaux d'appui à l'animation nationale et régionale de ces nouveaux programmes.***

La politique communautaire de formation professionnelle se renforce, en effet, avec trois types de mesures :

- Des ***Programmes d'Action*** transnationaux, créés à l'initiative de la Commission Européenne et adoptés par le Conseil des ministres. Ils visent à constituer au niveau communautaire, une capacité d'expertise sur des thèmes clés de la formation professionnelle et une coopération transnationale, afin de permettre la conduite d'actions conjointes de formation.

- Une **action structurelle** à l'initiative de chaque Etat, dans le cadre d'Objectifs et de Zones Prioritaires, ainsi que de Lignes directrices définies par la Commission Européenne, à travers le FSE (Fonds Social Européen), le FEDER (Fonds Européen de Développement Régional) et le FEOGA (Fonds Européen d'Orientation et de Garantie Agricole). L'action du FSE complète au plan des ressources humaines, la réalisation des interventions de développement économique et social des fonds des autres Directions Générales de la Commission Européenne, notamment de la Task Force Ressources Humaines.

La mise en œuvre des programmes régionaux des fonds structurels est encadrée par un DOCUP (Document Unique de Programmation) ;

Ce document élaboré, sous la responsabilité du Préfet de Région, présente la situation géographique, environnementale et socio-économique de la zone ou région concernée, le bilan des interventions précédentes, la stratégie proposée et les objectifs quantifiés à atteindre par les programmes opérationnels, proposés pour résoudre les principales difficultés identifiées dans la zone ou dans la région.

- Des **Initiatives Communautaires (PIC)** à dimension transnationales, concernant les ressources humaines, qui prévoient une articulation plus forte entre les interventions faites au titre de l'action structurelle et les objectifs relevant des programmes d'action.

<b>Programmes d'action</b>	<b>Date de référence</b>	<b>Champ d'activité</b>
Erasmus	Décision du Conseil 15/06/87	Mobilité des étudiants et coopérations universitaires
Iris	Recommandation de la commission du 24/11/87	Formation des femmes Egalité des chances
Petra	Décision du Conseil du 01/12/87	Formation initiale professionnelle des jeunes
Comett 2	Décision du Conseil du 16/12/88	Formation aux technologies avancées
Lingua	Décision du Conseil du 01/12/89	Promotion de la connaissance des langues étrangères
Eurotecnet	Décision du Conseil du 18/12/89	Promotion de l'Innovation en formation professionnelle
Tempus	Règlement du Conseil CEE du 07/05/90	Coopération universitaire : Europe centrale/Union européenne
Force	Décision du Conseil du 29/05/90	Amélioration de la formation continue des salariés

<b>Initiatives Communautaires</b>	<b>Textes de référence</b>	<b>Champs d'activité</b>
PIC Euroform	Communication aux Etats membres du 29//12/90	Nouvelles qualifications et actions de formation
PIC Horizon	Communication aux Etats membres du 29//12/90	Intégration professionnelle et sociale des handicapés et défavorisés
PIC Now	Communication aux Etats membres du 29//12/90	Actions en faveur de l'égalité des chances

**Les réseaux d'appui à l'animation nationale et régionale de ces nouveaux programmes s'étendent:**

- A l'Education Nationale (CNOUS) pour les programmes dédiés au système éducatif,
- A RACINE, pour le compte du Ministère des Affaires Sociales, les programmes de formation professionnelle, notamment ceux financés par le FSE,
- Aux représentants du patronat (CEFAR), la coordination du programme FORCE.
- Aux CCI, les programmes dédiés aux relations Education/Economie

**Les bureaux d'assistance techniques (BAT), structures retenues par la Commission Européenne, pour assurer l'animation d'un programme au niveau communautaire, s'appuient dorénavant sur ces structures relais au niveau national, qui elles-mêmes s'appuient, au niveau régional, sur leurs délégations régionales, dont fait partie Comett-Ouest.**

**1. Le partenariat Unions patronales /Chambres de Commerce et d'Industrie : Le programme européen Force.**

**Force est un programme européen pour encourager l'investissement en formation des salariés, notamment dans les PME. Il est lancé en France, sous la responsabilité des Unions Patronales.**

Le nouveau programme FORCE qui débute en 1991 constitue le fer de lance de la Communauté Européenne en matière de développement de la formation continue. Il vise à soutenir la formation continue des salariés, à améliorer leurs conditions de mobilité, à promouvoir l'égalité des chances des hommes et des femmes ainsi que la qualification des travailleurs les moins formés, à encourager l'investissement formation des petites et moyennes entreprises, la diffusion des « bonnes pratiques », l'innovation en matière de méthodologie, de gestion et d'équipements.

En France, l'Assistance Technique de ce programme Force est confiée par le Ministère du Travail (Délégation à l'Emploi) au niveau national, au CNPF (actuel MEDEF), par le biais du CEFAR, lequel confie l'animation régionale du programme à ses relais régionaux de formation continue, les ASFO.

**En Pays de la Loire, les Unions Patronales sollicitent la compétence régionale de la CRCI en matière de programmes européens.**

**COMETT-UEST travaille alors, en partenariat avec l'ASFO, dirigée par Yves Jannin. C'est le seul cas en France qui résulte d'une volonté de développer une coordination régionale des actions consulaires et patronales de formation, exigence formulée par Lionel COSSE et légitimée par son positionnement de Président de Comett-Ouest et de l'ASFO.**

C'est aussi le résultat de la qualité des relations et de l'installation de la confiance, (Cherreaux 2001), générés entre la CRCI et les Unions Patronales, à l'occasion de travaux ou de validations d'études engagées conjointement : analyse des conventions éducation-économie, 10 propositions pour les Pays de la Loire.

## **2. La collaboration des services de l'Etat et des CCI**

L'implication dans les programmes européens du Ministère français, chargé de la Formation Professionnelle

En 1987 et pendant les 4 années suivantes, tout se passe dans une relation directe et privilégiée des Régions avec la Communauté Européenne. L'ACFCI (en 1978) et plus tard la Région des Pays de la Loire (en 1990) ont créé des antennes de représentation à Bruxelles qui accueillent et introduisent « les bizuths de l'Europe » dans les arcanes bruxelloises, facilitant ainsi la compréhension des mécanismes et pratiques de ces administrations.

Les circulaires du 19 mai 1990 de la Délégation à la Formation Professionnelle et les conventions de la Délégation à la Formation Professionnelle des Pays de la Loire, avec la CRCI des Pays de la Loire, des années 1991, 1992, 1993 et 1994 vont viser à établir une collaboration plus étroite entre l'AUEF COMETT-OUEST et les services généraux de l'Etat pour développer les activités d'une « Cellule européenne d'information et d'animation des programmes européens et nationaux de formation qui concourent au développement économique et technologique de la Région des Pays de la Loire ».

L'aide à apporter aux opérateurs, l'appui aux différents réseaux d'entreprises et de formation et d'institutions impliquées régionalement, consistent à :

- diffuser une information ciblée,
- faciliter la compréhension des appels d'offres
- aider au montage pédagogique et financier,
- rechercher des partenaires européens,
- suivre techniquement les dossiers,
- gérer des placements et des échanges,
- gérer des dossiers de séminaires de formation technologique,
- valoriser et appuyer les actions mises en œuvre par les opérateurs des Pays de la Loire,
- évaluer les résultats régionaux.

Pour cette dernière année 1994 des anciens programmes, l'AUEF COMETT-OUEST devenue EUROUEST FORMATION est financée conjointement par l'Etat, le Conseil Régional, l'Union Européenne et la CRCI.

### **3. La coordination régionale du Conseil Régional**

En 1994, l'AUEF COMETT-OUEST devient EUROUEST FORMATION afin de **renforcer la cohérence de la dynamique créée autour de l'utilisation des programmes européens dans les Pays de la Loire.**

EUROUEST, créée par le Conseil Régional a pour objet de **structurer l'orientation des aides qu'il accorde aux promoteurs de projets européens, en complément des fonds versés par l'Europe**, d'apporter un soutien logistique facilitant l'accès des laboratoires de recherche aux programmes européens et de favoriser une plus grande mobilité des jeunes et l'ouverture des systèmes de formation à l'international enfin, d'organiser la mise en réseau des différents intervenants dans ces domaines.

Les résultats obtenus, le savoir-faire accumulé, la cohésion des acteurs, la continuité de l'effort sur plusieurs années, la mise en synergie des potentiels et des financements, sont autant d'éléments qui ont permis de construire sur des bases solides, des actions européennes transnationales innovantes et structurantes pour les Pays de la Loire.

**Pour les cinq années 1995-2000**, de nouveaux programmes de coopérations se développent entre les Etats membres LEONARDO DA VINCI et SOCRATES (Programmes d'Action communautaire), EMPLOI et ADAPT (Programmes d'Initiative Communautaire).

Ces programmes renforcent ou remplacent les programmes précédents, tout en bénéficiant de leurs acquis. Ils s'inscrivent dans les évolutions de la Communauté Européenne, dans les domaines de l'éducation et de la formation professionnelle.

**Les pays de l'Union Européenne sont alors engagés dans un vaste mouvement visant à créer progressivement un espace commun sans frontières. Les articles 126 et 127 du traité de l'union européenne ont fixé comme objectifs de « contribuer à une éducation de qualité tout en favorisant l'épanouissement des cultures des Etats membres et de mettre en œuvre une politique de formation professionnelle qui appuie et complète les actions des Etats ».**

### **4. La déconcentration régionale du Fonds Social Européen, sous responsabilité de l'ETAT.**

Les Ministères Français de l'Education, des Affaires Sociales et de la Formation Professionnelle (avec sa mission FSE), deviennent les interlocuteurs majeurs de deux Directions Générales (DG) de la Communauté Européenne.

- L'Education et la Recherche en relation avec la Task Force Ressources Humaines de la DG XXII (en charge de la Recherche et des Ressources Humaines, de l'Education, de la Formation et de la Jeunesse)
- et Le Travail, l'Emploi et la Formation Professionnelle en relation avec la DGV (en charge de la cohésion sociale et du Fonds Social Européen-FSE)

**- A partir de 1994, l'intermédiation de l'Etat entre Régions et Europe se renforce.**

***L'Etat français met en place la déconcentration régionale de la gestion d'une partie du FSE et de l'animation des nouveaux Programmes d'Initiative Communautaire (PIC) du FSE qui lui sont délégués par la Communauté Européenne, sous la responsabilité des Préfets de Régions.***

**Le FSE objectif 4** comporte trois axes dont l'un concerne l'**anticipation des compétences et des qualifications**. Celle-ci doit être transversale, c'est à dire qu'elle concerne tout à la fois les entreprises et les branches professionnelles, et doit être présente dans la réflexion sur les systèmes de formation et sur l'effort de formation.

Les PICs, décidés par la Commission Européenne, qui fixe alors, les orientations pour les programmes opérationnels que les Etats membres sont invités à établir, sont destinés à accompagner les programmes de la réforme des Fonds Structurels, pour satisfaire des besoins non couverts par l'action structurelle de la Commission européenne, guidée par le souci de réduire les disparités régionales et de renforcer la cohésion économique et sociale.

**Les initiatives Ressources Humaines, PIC EMPLOI et PIC ADAPT** prévoient que les projets doivent répondre à deux critères supplémentaires : Innovation et transnationalité.

Complémentaire à l'objectif 4 du FSE, dont la mise en œuvre reste locale, **le PIC ADAPT a pour objectif de contribuer à l'adaptation de la main d'œuvre aux changements industriels et d'améliorer les mécanismes de fonctionnement du marché du travail, en vue de relancer la croissance, l'emploi et la compétitivité des entreprises de l'Union Européenne.**

Ce programme qui vise à anticiper les besoins en qualification induits par les mutations économiques, technologiques et par les nouvelles méthodes de travail, pour permettre l'adaptation des salariés menacés par ces changements, a pour axe principal d'intervention, l'amélioration des systèmes d'emploi et de formation.

Le PIC Emploi comprend quatre volets ciblés sur des catégories de publics spécifiques : Handicapés, Femmes, Jeunes.

**- L'animation du FSE objectif 4 et des PICs ADAPT et EMPLOI, 1995-2000, est déléguée en Pays de la Loire, par la Direction Régionale du Travail et de la Formation Professionnelle (DRTEFP), à la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie.**



Dans d'autres régions françaises ce sont d'autres types d'organismes qui ont été choisis. Les DRTEFP de chaque région sollicitent ces organismes en fonction de leur compétence à générer, à accompagner, à valoriser des projets s'intégrant dans ces programmes européens. Explicitement, le choix par la DRTEFP des Pays de la Loire, d'une structure reconnue pour son travail auprès des PME a pour objectif de légitimer leur propre action dans ce domaine, (Massardier 1996), face à la montée en puissance des initiatives des Conseils Régionaux en matière de développement des systèmes de formation professionnelle.

***La commande à la CRCI, concernant aussi bien ADAPT que l'objectif 4 du FSE qui leur est confiée, a pour but de développer des actions innovantes au bénéfice des PME et de leurs salariés.***

L'évaluation de leur efficacité et la collecte des bonnes pratiques susceptibles d'abonder les propositions « bottom up » des relais régionaux de l'Etat, a pour finalité l'enrichissement des politiques publiques nationales qui, elles-mêmes, doivent remonter à la Communauté Européenne les meilleures préconisations, pour faire évoluer les programmes communautaires.

La CRCI en s'appuyant sur les acquis de 1987 à 1995 a progressivement intégré la fonction d'assistance technique régionale pour les nouveaux programmes qui font suite à COMETT :

- LEONARDO DA VINCI, sous responsabilité du Ministère de l'Education avec une assistance technique nationale à l'ACFCI,
- et Les PIC EMPLOI et ADAPT avec l'objectif 4 du FSE, sous responsabilité du Ministère du travail et de la formation professionnelle, avec une assistance technique nationale de RACINE.

***Dans cette nouvelle organisation, fortement orientée sur la dynamisation des entreprises, les mutations industrielles et technologiques, et l'insertion professionnelle, qui ouvrent des perspectives nouvelles dans le cadre des priorités communautaires redéfinies, l'organisation et les orientations de la cellule gérée par la CRCI sont alors repensées.***

Elles ont pour objectifs de :

- Faciliter, en termes opérationnels, la transition entre les actions entreprises dans le cadre des programmes antérieurs (COMETT, FORCE /EUROTECHNET/PETRA, LINGUA, NOW, HORIZON, EUROFORM) et les mesures communautaires mises en œuvre dans le cadre de LEONARDO, des PIC EMPLOI et ADAPT.
- Identifier et renforcer les complémentarités entre les programmes LEONARDO et SOCRATES, les interventions communautaires, soit relevant des Fonds Structurels (en particulier les Programmes d'Initiatives Communautaires EMPLOI et ADAPT), soit

orientées vers l'industrie et les milieux socio-économiques (notamment le tissu des PME, la capacité d'innovation et le dialogue social), soit vers le renforcement des capacités de Recherche et de Développement Technologique (4<sup>ème</sup> programme –cadre), en liaison avec le centre de ressources EUROUEST spécialisé dans ce domaine.

- ***Valoriser les apports des projets européens dédiés au développement des ressources humaines en Pays de la Loire.***

***- Ce dernier objectif est particulièrement porteur de retombées significatives pour les promoteurs de ces projets.***

55 personnes, responsables de 32 projets PIC ADAPT et 37 projets PIC EMPLOI représentant 50 organismes des Pays de la Loire ont ainsi débattu, avec l'appui de deux consultants, dans des groupes thématiques sur :

- L'impact des mutations et de la société de l'information
- Les nouvelles données de l'emploi et de la formation
- L'émergence des territoires et des réseaux
- La valeur ajoutée du partenariat

Un triple constat a guidé le scénario et les réponses aux problèmes rencontrés que ces promoteurs ont cherché à construire tout au long de leur projet.

- Les mutations, notamment du fait des nouveaux modes de communication
- Le renforcement de la complexité de l'environnement
- La ***prise de conscience*** que l'approche en terme de publics s'efface au profit de ***démarches plus territorialisées de maillage, de réseau et de partenariat.***

***Les promoteurs de ce type de projet, souvent enfermés dans leurs espaces et urgences de travail, ont ainsi, l'occasion de prendre la mesure des mutations et évolutions sociétales, auxquels ils doivent faire face pour préparer leurs structures à évoluer.***

***Les prises de conscience du socle territorial, des modes de maillage et de partenariat sur lesquels, il leur faut appuyer leurs nouvelles actions, les amènent à souhaiter mieux connaître leur environnement, mieux comprendre les mécanismes d'innovation et de développement.***

DEVNET : un projet qui a motivé cette thèse, fait partie des nombreux outils créés dans le cadre de ces programmes. ***Ces outils participent chacun, à leur manière, à défricher et à clarifier des modalités d'approche de l'environnement, avec lequel chacun doit jouer dans un monde de plus en plus complexe.***

Le projet DEVNET, soutenu par le Programme d'Initiative Communautaire ADAPT, a été réalisé par le LEST/CNRS, le CEREBE et la CCI de Nantes/St-Nazaire, sous la coordination de la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie des Pays de la Loire, associée à l'AGEFOS PME, au district de Parthenay et l'Association Française du Commerce et des Echanges Electroniques (AFCEE-Ouest).

Il avait pour but de tester, à propos des nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), l'hypothèse selon laquelle il n'y a pas de compétitivité pour les entreprises sans capacité d'innovation et pas de capacité d'innovation durable sans la création de territoires eux-mêmes favorables à ces innovations.

L'innovation est prise dans deux sens complémentaires : la diffusion de l'innovation à travers les accès à Internet ; la production, à partir des usages d'Internet, d'innovations en produits ou en services, que ce soit des services par les entreprises ou des services par les acteurs publics ou les particuliers.

Ce projet a été réalisé du début de 1998 jusqu'à la fin 2000. Il a permis de réaliser un Guide pour les acteurs concernés par des politiques territoriales d'aide à l'usage des NTIC, pour favoriser le développement des PME

Il est plus largement un ***outil destiné à instrumenter les acteurs publics et parapublics décentralisés qui ont besoin de « Comprendre le territoire pour Agir » dans le cadre d'une action publique sur le territoire.*** Il a été rédigé par Martine GADILLE, CNRS/LATAPSES et Alain D'IRIBARNE CNRS/LEST

***Par ailleurs, ces promoteurs de projets, financés pour partie par l'Europe, s'intègrent, de cette manière, dans les programmes et les réseaux européens, nationaux et régionaux de formation, par le biais des partenariats contractualisés, exigés par l'Europe. Ils se fabriquent ainsi, des « moyens d'interfaçage régional » et de relations privilégiées entre organismes et avec le monde économique.***

***Ces modes de fonctionnement favorisent les relations interpersonnelles d'acteurs publics et d'acteurs privés, entre la formation professionnelle et l'économie, dont la continuité de ces relations est assurée par l'emboîtement dans le temps des différents dispositifs et par l'intermédiation de structures d'assistance technique.***

### 3.2.2. La création de ressources technologiques et techniques régionales et la spécificité de Saint-Nazaire.

Dans les mêmes années de Comett-Ouest, sous l'impulsion d'Olivier Guichard, l'idée technopolitaine et du développement technologique métropolitain prend forme et se matérialise.

- De nombreuses écoles d'ingénieurs et un système de formation supérieure et de recherche, public et privé viennent renforcer les ressources technologiques nécessaires à l'évolution de l'industrie régionale. (**sous section 322.1**)

- Les acteurs du développement de Saint-Nazaire s'impliquent fortement dans cette dynamique du renforcement de la compétence industrielle. (**sous section 322.2**)

Un apprentissage de qualité se développe sous l'impulsion du patronat métallurgique.

#### 322.1 Histoire de la technopole et de la formation supérieure technologique dans les Pays de la Loire

**Le contexte régional du projet technopolitaine :** Il s'agit comme on l'a dit précédemment, de repenser un système de formation et de recherche capable de générer les compétences nécessaires au développement des entreprises et de renforcer le potentiel régional dans la perspective de la construction de l'Europe.

*Jean-Joseph Régent résume le paysage nantais avant la création d'une dynamique métropolitaine, à laquelle il participera activement en tant que Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Nantes.*

« La qualité et l'importance de l'enseignement supérieur, au début des années 1980, apparaissent bien modestes par comparaison avec le niveau existant dans les différents centres urbains de même importance. L'Université a tout juste dix-huit ans. Elle n'est pas intégrée dans la vie de la cité, restée deux siècles sans université et qui s'en était au final assez bien accommodée. Trois grandes écoles existent auparavant et indépendamment de l'Université. L'Ecole Nationale Supérieure de Mécanique, fille de l'Institut Polytechnique de l'Ouest créée en 1919, est devenue l'Ecole Centrale de Nantes. L'Ecole Supérieure de Commerce, née en 1900, gérée à la fois par la CCI, le Département et la Ville de Nantes, s'est développée à partir des années 1980, soutenue par les équipes de la CCI. La pertinence des choix d'orientation et le dynamisme de son directeur, Aïssa Dermouche, soutenu par son Président Lionel Cossé, lui ont permis de prendre la place dans le peloton de tête des meilleures écoles françaises, voir internationales, ce qui l'a conduite à adopter le nom Audencia. Plusieurs laboratoires nationaux ont été également implantés : le Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB), le Laboratoire central des ponts et chaussées (LCPC) et l'Institut National de recherche Agronomique(INRA) »

Sous la houlette d'Olivier Guichard, Président du Conseil Régional de 1974 à 1998, Ministre de l'industrie (1967-1968), du Plan et de l'aménagement du territoire (1968-1969), de

l'Education(1969-1972), de l'Equipeement, du logement, du tourisme (1972-1974), puis Ministre d'Etat chargé de l'Aménagement du territoire (1974) et garde des sceaux (1977-1978) et fondateur de la DATAR en 1963, du Recteur d'Académie Marcel Bonvalet passionné de technologies et du Conseil Général, les Maires et les Présidents de Chambre de Commerce et d'Industrie de Nantes et de Saint-Nazaire, alliés à L'OREAM –Organisation d'Etudes d'Aménagement de l'Aire Métropolitaine, à Ouest- Atlantique, à la CRCI et aux Unions Patronales de l'époque, tous les acteurs régionaux s'engagent dans une réflexion partagée de mise en œuvre de nouvelles dynamiques de développement régional, avec l'idée qui s'était imposée dans ces années 80 que les emplois de demain seraient générés par le secteur des services, lui-même tiré par les industries de haute technologie.

« Le 27 novembre 1986 le contrat de plan particulier relatif à la future Technopole Atlantique est signé à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Nantes par Alain Madelin, Ministre de l'Industrie en présence des représentants les plus éminents de toutes les collectivités territoriales, des acteurs économiques et des forces vives de la région. Le développement d'une technopole est une question de foi et de volonté aimait à dire Pierre Laffite, père de Sophia Antipolis, présent à la signature ».

La Chantrerie **a été le** premier maillon du multi-site d'ATLANPOLE, la technopole de Nantes Saint-Nazaire **d'aujourd'hui, ainsi que** le ferment du développement de l'enseignement supérieur technologique en pays nantais.

***En choisissant la vallée de l'Erdre et la Chantrerie pour la future Technopole Atlantique le maire de Nantes de 1983 à 1989, Michel Chauty et les partenaires du projet ont visé un site de très haute qualité dans les environs de l'agglomération plutôt que la pointe ouest de l'île Beaulieu qui présente de nombreuses friches industrielles à deux pas du centre ville.***

Le schéma d'urbanisme des années 1960 **prévoit en effet le développement d'un** axe Nord –Sud au long duquel s'installeront les fonctions supérieures. **Relancée en 1962, l'Université est bâtie loin du centre ville sur les rives de l'Erdre ou elle continue de s'étendre et de s'organiser en campus.** La technopole et les écoles d'ingénieurs s'inscrivent dans cette logique et la plupart des établissements supérieurs se sont implantés sur l'axe « structurant » défini dans cette période des années 60.

***Les réserves foncières de cet axe ont été constituées au fur et à mesure des ventes, des préemptions et des expropriations menées par la Mairie de Nantes.***

***Les premières implantations technologiques : Matra Harris, IRESTE puis la création d'ATLANPOLE et d'ATLANTECH.***

**1. Matra Harris Semi-conducteurs, la micro-électronique en pleins champs en 1981.**

Dans la fin des années 70, la France manque de moyens de fabrication de composants électroniques nécessaires à la diffusion à grande échelle des nouvelles technologies. Le groupe Matra dirigé par Jean-Luc Lagardère, s'inscrit dans la stratégie du « Plan composant » lancé par le Ministère de l'Industrie et la Datar. Ouest-Atlantique et la Municipalité qui a proposé un terrain à la Chantrerie soutiennent le choix de Nantes pour implanter un centre de conception et de production de circuits électroniques à haute densité d'intégration. Le chantier est mené tambour battant en dépit de la complexité de cette production.

Fortement relayé par la presse, ce projet novateur pour Nantes fait affluer 7000 candidatures à la mairie et à l'ANPE. Près de 1000 emplois sont envisagés, concernant pour 50% des techniciens et ingénieurs et autant de femmes que d'hommes pour la production en salle blanche. Pour faire face à ces besoins de qualification et de savoir-faire spécialisés, un plan d'investissement formation très ambitieux est élaboré (12 à 15 % de la masse salariale par an) Des innovations sociales sont mises en œuvre : les opérateurs qui travaillent de nuit (alternativement 3 ou 4 nuits par semaine) peuvent bénéficier de contrats individualisés de qualification afin de préparer leur intégration dans un travail de jour mieux qualifié, l'accès aux fonctions d'encadrement ou de spécialistes par un cursus mixant parcours interne, formation extérieure et évaluation régulière et paritaire.

***L'implication de Matra Harris Semi-conducteurs dans AM2I avec L'IRESTE et L'IHT répond à l'urgente nécessité de former et trouver des ingénieurs et techniciens formés à la dimension technique de leur métier, mais aussi à son aspect humain et social et à la nécessaire appropriation de ces technologies par les utilisateurs.***

Matra s'est depuis recentré sur son cœur de métier d'ensemblier et d'équipementier, passant le relais du management de MHS à l'allemand Daimler qui a cédé l'unité de la Chantrerie à l'américain ATMEL en 2005.

**2. L'IRESTE est créée en 1985 et implantée en 1987 à la Chantrerie**

***Du côté des entreprises, l'enjeu du développement technologique a été mesuré de longue date par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Nantes. Dès 1977, son Président Jean-Joseph Régent initie des rapprochements entre le monde de***

***l'économie, celui des entreprises et celui de l'Université, comprenant des enseignants mais aussi des chercheurs. Dès 1980 l'association PRIN qu'elle a créée, pour le développement d'un Pôle de Recherche et d'Innovation à Nantes organise des actions d'information et favorise les interrelations entre la recherche, la formation et l'industrie. La CCI qui dispose avec Claude Mauffret, Michel Corset et André Bovar d'une équipe chevronnée dans ces dynamiques de rapprochement, met en relation les dirigeants de Matra Harris, dont Marc Lassus qui créera plus tard Gemplus et Pierre Yves Sirraudin avec ceux de Thomson, qui deviendra plus tard Alcatel, notamment Gilles Gouraud.***

Dans le domaine de l'électronique et de l'informatique, dès 1981, les responsables universitaires Jacques Vilaine et Yves Thomas associent à leur réflexion ces deux industriels. AM2I, Association pour la Microélectronique et l'Informatique, est créée en mars 1982. Gilles Gouraud en assure la présidence. Elle réunit l'Université, l'Ecole Nationale Supérieure de Mécanique, l'IUT de Nantes avec les principaux industriels de la branche et la Chambre de Commerce et d'Industrie. Elle donnera naissance en 1985 à L'IRESTE, un Institut de Recherche et d'Enseignement en Sciences et Techniques de l'Electronique incluant une école d'ingénieurs et un département d'IUT. Au départ, l'idée était de situer cet Institut dans un cadre plus large ayant vocation à opérer des transferts de technologie. Cette idée de CRESTE a orienté le projet de technopole en association avec la Ville de Nantes à qui la Région et le Département ont confié la maîtrise d'ouvrage pour la construction de l'IRESTE.

### **3. D'autres « Grandes Ecoles » suivront dans ce sillage**

***L'IRESTE 1987 et L'ISITEM 1988 seront les deux premiers maillons de l'extension de l'enseignement technologique supérieur de Nantes.***

Après les années 90, la Chantrerie confirme son positionnement de lieu privilégié pour le développement de nouvelles écoles d'enseignement supérieur : Ecole Supérieure du Bois 1993, Ecole des Mines de Nantes 1995, Institut de l'Homme et de la Technologie 1995, Ecole de Design 1997, Ecole Polytechnique de l'Université de Nantes 2000.

***L'ICAM-Institut Catholique des Arts et Métiers s'installe en 1988 à Carquefou près de la Chantrerie pour des raisons de disponibilité des locaux du Crédit Industriel de l'Ouest, apportant une solution plus économique.*** L'ICAM est issu de cette même dynamique créatrice de développement technologique régional.

**En 2000, la fusion de l'IRESTE avec L'ISITEM et L'ESA IGELEC**, créée à Saint-Nazaire par la Chambre de Commerce et d'Industrie **a permis la création en France de la première Ecole Polytechnique Universitaire.**

En regroupant 1200 étudiants, les laboratoires de recherche et les enseignants, Polytech'Nantes a pour vocation d'améliorer l'efficacité, la visibilité et l'attraction des formations d'ingénieurs à l'échelle nationale et internationale.

Bernard Remaud son directeur en 2004 partage avec toute son équipe la même analyse : « les enjeux futurs des formations technologiques supérieures sont européens voire mondiaux ; les profils de formation à créer sont au carrefour de nos spécialités individuelles avec une place importante aux sciences humaines et économiques, ainsi qu'à l'esprit d'entreprise ; ***l'esprit d'innovation des ingénieurs est la clé du développement économique futur*** ».

#### **4. La Technopole multi site à dimension départementale : Atlanpole**

L'étude d'opportunité et de faisabilité de réalisation d'une Technopole à Nantes a été réalisée, à la demande de la Ville de Nantes (M Chauty, JM Jolivel, J de Chilly), par Technopole Service (la structure de conseil créée par Pierre Lafitte à Sophia Antipolis, avec notamment Robert Colcombet collaborateur de Guy Danielou, industriel Président fondateur de l'Université Technologique de Compiègne) en partenariat avec le Cabinet JY Paumier (qui a notamment réalisé la partie "Technopole et localisations dans l'agglomération") et le CREA (qui a réalisé les enquêtes auprès des acteurs concernés).

Après avoir établi une cartographie de l'existant (avec l'OREAM) et des espaces disponibles, puis émis un avis sur la pertinence des sites potentiels vis-à-vis de l'ambition du projet et de ses caractéristiques (et notamment des évolutions non imaginées, mais à prévoir), ce qui a conduit à proposer une douzaine de localisations potentielles, l'axe de la Vallée de l'Erdre est apparu, assez naturellement et en confirmation des idées avancées, comme le cœur du dispositif, avec un domaine nouveau autour de la Chantrerie et le secteur de l'Université à conforter ainsi que l'organisation en réseau multi-site.

**Atlanpole** a vu le jour **fin 1986** et s'est installée au château de la Chantrerie avec un double statut correspondant à deux missions : syndicat mixte de conception et d'animation d'une technopole multipolaire et une SEM société d'économie mixte chargée de l'aménagement et de la gestion des sites, responsabilité confiée fin 1992 à la SEM Nantes-Aménagement. Le premier Délégué Général Yves Delaune a repris et renforcé le concept multi-site.



Aujourd'hui ***l'action d'Atlanpole met en synergie les acteurs des territoires et leurs potentiels technologiques*** quelque soit leur implantation géographique. Elle est animée par Jean- François Balducchi, également Président de l'Association France Technopoles et s'articule autour de ***3 métiers*** et de ***sept sites*** :

- l'ingénierie de projet innovant a pour objectif de détecter, évaluer, accompagner les créateurs d'entreprises innovantes dans la concrétisation de leur projet
- la promotion du territoire, à travers la mise en valeur et le développement de ses pôles d'excellence académiques ou industriels, consiste à favoriser l'accueil de nouvelles activités, entreprises ou laboratoires
- l'animation vise à ***mettre en réseau les compétences du territoire technopolitain composé de sept sites*** avec 5 axes d'excellence pour la Communauté Urbaine de Nantes et un premier site nazairien d'Atlanpole à Gavy. Ils ont tous un potentiel d'accueil de jeunes entreprises gérées par des sociétés d'aménagement.

1. La ***Chantrerie*** décrite dans ce dossier.
2. L'***île Gloriette/ Ile de Nantes*** un pôle santé avec immunologie, transplantation d'organes (Nantes est le 1er centre européen de transplantations rénales) nutrition, biomatériaux.
3. Le ***Petit Port*** destiné à recevoir des entreprises spécialisées dans le domaine du génie maritime et océanique, de la mécatronique et des matériaux.
4. La ***Fleuriaye à Carquefou***, destinée à des entreprises du secteur tertiaire ***supérieur et des TIC***.
5. ***La Géraudière*** tournée vers l'agroalimentaire et la traçabilité suivant les normes les plus exigeantes en termes d'hygiène.
6. ***Gavy-Oceanis à Saint-Nazaire***, parc tertiaire et technologique regroupant les secteurs d'activités touchant la mécanique, la transformation des métaux, l'automatisme, la mécanique de précision, les produits pharmaceutiques.
7. ***Bio Ouest à Saint-Herblain (CHU Laënnec)***, un hôtel d'entreprises dédié aux biotechnologies et un parc d'accueil d'entreprises-laboratoires de production du domaine des bio-industries.

On ne peut citer toutes les entreprises qui sont venues s'associer à ce projet. Pour la Chantrerie les plus souvent nommées sont ATMEL (ex Matra Harris puis MHS), ITI, Télémécanique... Les 180 entreprises technopolitaines répertoriées dans le site internet et le guide papier d'Atlanpole représentent aujourd'hui la capacité de valorisation industrielle de l'innovation sur le grand bassin d'emploi de Nantes/Saint-Nazaire.

**5. La synergie des Etablissements d'Enseignement Supérieur et de la Recherche : ATLANTECH, créée à la Chantrerie, a pris une dimension régionale.**

**ATLANTECH** est issue de la mobilisation des promoteurs universitaires d'AM2I qui ont répondu à l'appel d'offre du Ministère de l'Education Nationale, suite à loi CARRAZ de 1985 sur **la création d'Universités de Technologie**. C'est l'époque d'une prise de conscience de la nécessité de **regrouper les Etablissements et d'atteindre ainsi un seuil critique pour développer le potentiel technologique, générateur d'activités économiques**.

La fertilisation croisée entre chercheurs de spécialités différentes avec des équipes industrielles doit créer les conditions favorables à l'éclosion d'entreprises High- Tech issues de la recherche.

La procédure d'appel d'offre de 1985 n'ayant pas eu de suite immédiate, compte tenu des changements politiques (1986) et des réserves de la Conférence des Présidents d'Universités. Atlantech ne naîtra donc qu'en 1988 sous un statut de GIP (Groupement d'Intérêt Public) de 12 membres nantais. Ce premier GIP s'est donné pour objet la formation de cadres de haut niveau, la recherche, le transfert de technologie, la coopération internationale et le développement d'une Université de Technologie, qui n'aboutira pas sous cette forme juridique.

Dirigée d'abord par Jacques Vilaine de 1988 à 1992, puis par Edouard Bonnier qui lui donne une dimension régionale, ce GIP qui regroupera 80 membres lors de sa régionalisation sera confié à Yves Thomas en 1994. Ce dernier nommé fin 1996 à la tête de la Délégation Régionale à la Recherche et de la Technologie des Pays de la Loire est relayé début 1998 par Jacques Henri Jayez, après sa présidence de l'Université. Dans la période des 2 premiers GIP (1988-1996) il y a eu notamment la création et développement de l'ITII (formation des ingénieurs par apprentissage), sous l'impulsion du patronat métallurgique qui en assure la Présidence régionale dans le cadre d'un réseau national animé par l'UIMM, la création de l'IHT, la participation au programme européen COMETT

***Atlantech, initialement installé à l'IRESTE, puis au château de la Chantrerie et à l'IHT, a quitté la Chantrerie pour le centre de Nantes en 2001 lors de l'avènement du 3ème GIP dédié à l'Université Virtuelle des Pays de la Loire (UVPL) qui confédère les 3 Universités Publiques et l'IUFM avec le soutien et la contribution du Conseil Régional.***

**6. L'IHT, Institut de l'Homme et de la Technologie, a vu le jour en 1995.**

Les grandes idées débattues au moment de la création d'Atlantech, de rapprocher les Sciences Humaines et sociales et les Techno sciences, d'offrir des formations de sciences humaines et sociales aux ingénieurs, d'intégrer pluridisciplinarité et interdisciplinarité n'ont pas trouvé les points d'appuis suffisants, juridique ou de parrainage.

L'IHT devait se situer à l'interface des mondes académique, économique et institutionnel et intervenir sur des problématiques liées, notamment, à la compréhension des interactions entre les collectifs de travail et leurs environnements technologiques.

La petite équipe pluridisciplinaire, composée d'enseignants et de consultants chercheurs, aborde cependant ces sujets avec un regard croisé, accompagne les entreprises et les collectivités, et contribue, malgré tout, à la nécessaire adaptation de l'enseignement supérieur à la formation des adultes et aux différents aspects des évolutions de notre société. Elle intervient notamment dans les domaines des risques industriels, de la conception et des usages des produits multimédia éducatifs. Mais, cet Institut n'a pu répondre aux attentes qu'il avait fait naître.

En 2004, l'IHT a été intégré à Polytech Nantes.

**322.2 La structuration du système public de formations supérieures et de recherches industrielles à Saint-Nazaire**

La structuration du système public de formation supérieure et de recherche à Saint-Nazaire s'est effectuée en synergie avec le développement économique local et la dynamique métropolitaine.

Les témoignages, ci-dessous attestent de la concordance des propos des acteurs de cette période foisonnante pour le développement technologique et la construction de relations privilégiées entre universitaires, responsables d'entreprises ou d'institutions.

Les auteurs du livre « les interfaces Universités-Entreprises »(1990), démontrent que des dispositifs existent depuis longtemps, mais que le rapprochement Universités Entreprises a été tributaire de bien des lenteurs historiques en France.

« Avant les barricades de 1968, l'Université formait des « prêtres », et n'acceptait que la recherche fondamentale, éloignée de toute considération mercantile, les grandes écoles éduquaient des agriculteurs, dont les entreprises faisaient des guerriers. Avec les IUT,

notamment, l'Université accepte de produire des guerriers, dans les secteurs les plus précurseurs »

En 1981, quand Jean-Pierre Chevènement rentre en scène, en tant que successivement, Ministre de l'Industrie, de la recherche et de l'Education Nationale, « paradoxalement, comme le souligne Bernard Descomps (initiateur de la formation d'ingénieur en apprentissage du type ITII présentée dans les histoires de l'AFPI et de la Technopole), les choses bougent encore, à ce moment là ». La demande industrielle est si forte qu'elle donne l'opportunité aux plus entrepreneurs de se doter de moyens pour avancer. C'est ce que fera Saint-Nazaire

François LEFEVRE, Professeur à l'IUT de Saint-Nazaire, responsable de la cellule de valorisation de la Recherche de l'Université- ADEREC- de Nantes de 1980 à 1987, créateur et responsable de la cellule de valorisation de la recherche de l'Université de Nantes de 1988 à 2001 et Directeur de l'IUT de Saint-Nazaire entre 1987 et 2001, en témoigne en décembre 2004, lors de l'agora UNIVER-CITE (organisée tous les deux ans par le Président de l'Université de Nantes). Jean-Noël d'Acremont, Président du Conseil d'Administration de l'IUT de Saint-Nazaire de 1989 à 2000 et Ronald Guillien, Directeur de l'IUT de Saint-Nazaire depuis 2001 y participent comme grands témoins.

Nous avons repris dans **les 6 points suivants** différents éléments de l'intervention de François Lefevre.

Puis **en point 7** nous précisons les actuelles formations supérieures liées au développement industriel du bassin de Saint-Nazaire qui montre combien sa dynamique industrielle est accompagnée par la structuration d'un système de formation adapté aux évolutions techniques.

### **1. L'IUT de Saint-Nazaire**

En 1987, la situation de l'IUT de Saint-Nazaire peut être décrite sous trois angles différents et complémentaires.

- Sur le plan institutionnel, l'IUT est la **seule composante nazairienne de l'Université de Nantes**. La législation de création des IUT n'a pas inscrit la recherche dans les missions de ces nouveaux Instituts gérés par le fameux article 33 de la loi Edgar Faure de 1969.
- Sur le plan interne, il regroupe cinq départements pédagogiques et des actions de formation continue ont déjà été initiées au sein de certains départements.

**Des actions de recherche et transfert de technologies émergent** autour de quatre thématiques : génie chimique (LGP), matériaux et mécanique (LAMM), génie civil, électrothermie par induction (LRTI).

**Ces actions de recherche ont vivement été encouragées par les Collectivités**, et notamment **le Conseil Régional qui y voit un écho à ses compétences en matière de développement économique et de formation professionnelle**.

Bien entendu, ces initiatives entraînent des débats internes entre ceux qui estiment que le développement de ces activités constitue un enrichissement pour la formation initiale (les actions de formation continue génèrent des moyens financiers permettant d'améliorer les équipements pédagogiques, en même temps qu'ils permettent une expérience pédagogique vis-à-vis d'auditeurs engagés dans la vie professionnelle active) et ceux qui craignent au contraire que cela soit une source de dispersion des énergies et des moyens.

De même, **des débats opposent les tenants d'une recherche fondamentale et ceux d'une recherche plus en réponse aux problèmes posés par des industriels**.

Ces échanges sont, par ailleurs, alimentés par l'absence de locaux et de personnels statutaires liés à ces nouvelles activités.

- Enfin, au plan externe, l'IUT est confronté à une situation vécue comme inconfortable « de positionnement au sein de l'Université ». Cette situation génère une sorte d'incompréhension diffuse résultant en partie du caractère « délocalisé » de son implantation.

Devant cette situation, le Conseil d'administration de l'IUT de Saint-Nazaire prend dans les années 1987-1988 le parti de promouvoir et soutenir un développement dans tous les domaines de compétence d'un Institut Universitaire de Technologie, à savoir les formations initiale et continue mais aussi la recherche et le transfert de technologie.

Il souhaite que cette dynamique soit sous-tendue par deux principes qui conservent aujourd'hui toute leur actualité :

- 1) l'affirmation de l'IUT de Saint-Nazaire comme composante à part entière de l'Université de Nantes,
- 2) la volonté clairement exprimée de son implication forte dans son environnement géographique, social et économique.

Les projets qui sont conduits doivent impérativement obéir à tout ou partie des **cinq lignes de forces** suivantes :

- a) **être en phase avec les besoins de l'économie** afin de **favoriser au mieux l'insertion professionnelle des diplômés**,
- b) permettre à **l'IUT** de jouer au mieux son **rôle de contributeur au développement économique local**,
- c) **créer ou renforcer des synergies avec l'existant**,
- d) contribuer à développer le potentiel nazairien d'enseignement supérieur et de recherche en **complémentarité avec le dispositif d'enseignement supérieur et de recherche du département de Loire-Atlantique et de la région des Pays de la Loire**,
- e) **participer aux échanges internationaux**.

La mise en place de cette politique et la conduite de nouveaux projets impliquent notamment que soient remplies plusieurs conditions parmi lesquelles :

- une **association à ses projets**, des trois Collectivités locales : **Région, Département et Ville**, au travers d'un fauteuil à son Conseil d'Administration,
- une **implication des milieux économiques**. Or, au début des années 80, les Chantiers de l'Atlantique, confrontés une fois de plus à une profonde crise dans leur secteur d'activité, ont pris conscience de l'importance de leur implication dans le développement de l'enseignement supérieur et de la recherche à Saint Nazaire.

La **direction des Chantiers** est donc, dès cette période, beaucoup plus **présente dans les structures locales destinées à élever les niveaux de formation, ou favorisant la création d'activités, l'innovation, et les transferts de technologies vers les entreprises**.

L'objectif poursuivi est de **remonter le niveau technique de l'ensemble du bassin nazairien pour faciliter la diversification du tissu industriel et des emplois**. Cette nouvelle stratégie de la principale entreprise du bassin d'emploi a, évidemment, un important effet d'entraînement.

- La traduction de cette implication par l'association plus étroite de ces milieux en proposant aussi **un fauteuil au Conseil d'Administration aux principaux dirigeants d'entreprises nazairiennes**, tout en respectant scrupuleusement l'équilibre imposé par les différentes forces du tissu socio-économique. C'est ainsi qu'ont participé activement aux travaux du Conseil, successivement ou en même temps, le Directeur Général des Chantiers de l'Atlantique, qui a d'ailleurs accepté la Présidence du Conseil qu'il a assurée pendant plus de dix ans, mais aussi les Directeurs de l'Aérospatiale, de la raffinerie Elf de Donges, le Délégué Général d'Atlanpole, un représentant de la CCI ...

- Le respect de manière extrêmement rigoureuse du principe de subsidiarité, tant au niveau de la gestion de l'IUT qu'à celui des relations avec l'Université.

**La mise en œuvre de cette politique a porté de nombreux fruits :**

## **2. La création du Centre de Recherche et de Transfert de Technologie.**

Les quatre laboratoires hébergés à l'IUT : le LAMM, le LGP, le LRTI et le laboratoire de Génie Civil ne disposent pas de locaux spécifiques d'où un manque de visibilité et de lisibilité en même temps qu'une occupation de surfaces dédiées à l'enseignement. Mais l'IUT seul ne peut prétendre à la construction de surfaces dédiées aux recherches qui y sont menées.

C'est la conjugaison de deux facteurs nouveaux, à savoir ***l'éligibilité du Bassin d'Emploi de Saint-Nazaire au fonds de développement européen*** (FEDER) et la ***création par la CCI d'une Ecole d'Ingénieurs en Electricité***, l'Ecole Supérieure Atlantique d'Ingénieurs en Génie Electrique - ESA IGELEC – (création qui a été soutenue et accompagnée aussi bien par l'Université que par l'IUT qui la représentait) qui ***ont permis d'obtenir la construction d'un Centre de Recherche et de Transfert de Technologie*** devant accueillir à la fois trois des laboratoires de l'IUT : le LAMM, le LGP et le LRTI ; le Laboratoire Atlantique de Génie Electrique (LARGE) créé par l'ESA IGELEC ; le Groupement d'Electrothermie Industrielle des Pays de la Loire (GEIPDEL) et un hall de transfert afin de faciliter la venue des industriels.

Ce Centre d'une superficie de 2 000 m<sup>2</sup> utiles à sa construction au début des années 90, a été cofinancé par des fonds européens (à hauteur de la moitié), les Collectivités Locales et la Chambre de Commerce et d'Industrie de Saint-Nazaire. Il a été livré au début des années 1990. Les équipements complémentaires (équipements scientifiques, paillasses, bureaux...) ont été en partie cofinancés par les laboratoires grâce à des contre - parties du Contrat de Plan Etat- Région et par l'IUT sur ses fonds propres. Le doublement de sa surface a été réalisé au cours du premier semestre 2001, conduisant aujourd'hui à un Centre d'une superficie totale de 4000 m<sup>2</sup>.

Nous reproduisons ci-après les témoignages de deux de ces chercheurs.

*Les deux témoignages de chercheurs, qui racontent les conditions de la création de la recherche à Saint-Nazaire, ont été collectés dans « **Histoires de recherche- 1960-2005** » et diffusés à l'aide d'un outil multimédia.*

***Ces chercheurs des Pays de la Loire y évoquent leur formation, l'origine de leur vocation, les événements marquants de leur vie professionnelle, les sauts scientifiques et technologiques dont ils ont été acteurs ou les témoins, et parfois les hasards qui les ont fait bifurquer dans leurs parcours de recherche.***

René Le Doeuff est en 2006 professeur au département Génie Electrique de l'Ecole Polytechnique de l'Université de Nantes qui a regroupé, en 2000, l'IRESTE, l'ISITEM et l'ESA

« J'ai quitté Nancy pour venir à Saint-Nazaire. J'ai été contacté en 1990 par un cabinet de chasseur de têtes. La CCI de Saint-Nazaire montait une école d'ingénieur en génie électrique à Saint-Nazaire et cherchait quelqu'un pour lancer et prendre la direction de la recherche. Je dois dire que le challenge m'a intéressé. Nancy, c'était un laboratoire reconnu en électricité, depuis des décennies et qui avait existé nettement avant que j'y sévisse et qui de toute évidence continuerait à prospérer après mon départ. Cela m'a intéressé de voir s'il était possible, ex nihilo de créer un des pôles significatifs de génie électrique dans une région qui n'avait aucun passé dans ce domaine là. Il y avait en plus le bord de la mer et la proximité de ma région d'origine. Le challenge de Saint-Nazaire m'a donc intéressé et d'autant plus qu'il était porté aussi par des personnes que je trouvais intéressantes et qui étaient crédibles.

Je me rends compte à posteriori que j'ai toujours eu de la chance dans ma carrière d'être au bon endroit, au bon moment. En 1991 les Chantiers de l'Atlantique se sont mis à faire des navires à propulsion électrique. Ce n'était pas du tout dans le scénario de départ qu'ils s'intéressent aux navires à propulsion électrique et se retrouvent face à des problèmes de génie électrique dans leurs paquebots. On a donc commencé à développer une problématique originale, localement porteuse sur Saint-Nazaire qui était le génie électrique dans la construction navale et dans les navires.

Un paquebot ou n'importe quel navire, c'est également vrai pour les navires de la marine nationale ou les cargos, c'est au départ une centrale électrique. C'est à dire que vous avez un certain nombre de moteurs diesels, ou de turbines à gaz ou d'autres moteurs thermiques qui entraînent des alternateurs et ces alternateurs produisent de l'énergie électrique rigoureusement comme une centrale... de façon analogue à une centrale EDF. Et ensuite cette énergie produite est utilisée dans tout le navire sur la propulsion mais également sur d'autres systèmes secondaires, des machines, des moteurs, des salles de spectacles avec de la machinerie. Et dans un paquebot de croisière, il y a des milliers de moteurs électriques qui sont alimentés très souvent par des variateurs. Le génie électrique et l'électronique de puissance sont omniprésents dans un navire, comme dans un avion, comme dans n'importe quel objet industriel actuellement.

Francis Quemener, arrivé à Saint-Nazaire, dès la création de l'IUT en 1971 y crée le laboratoire de Génie des Procédés qui deviendra GEPEA Il raconte la création du CRRT.

Dans la structuration de la recherche à Saint-Nazaire, il y a point important, c'est lorsque l'ESA-IGELEC, est arrivé à Saint-Nazaire. Comme toute Ecole d'ingénieurs, il faut avoir une activité de recherche. La CCI a recruté René Le Doeuff, et il fallait un lieu pour faire la recherche. Donc la question s'est posée entre l'ESA-IGELEC et l'IUT de Saint-Nazaire pour voir s'il n'y avait un projet commun à élaborer pour monter un bâtiment dédié à la recherche. A Saint-Nazaire toutes les équipes de recherche utilisaient des locaux pédagogiques de l'IUT. D'où le projet du CRTT qui a été monté grâce à des fonds européens FEDER, plus les collectivités territoriales qui ont aidé à la création de ce centre. Cela a beaucoup contribué à la structuration de la recherche à Saint-Nazaire et pour l'organisation des relations recherche et la formation continue en direction des entreprises.



Nous notons que pendant cette période de la création du CRTT, leurs directeurs respectifs de la CCI et de l'IUT se retrouvaient à déjeuner ensemble régulièrement avec Jean Yves Delaune, le premier délégué général d'Atlanpole, lui même en contact permanent avec Olivier Guichard et ses principaux responsables du Conseil Régional, dont Edouard Bonnier à la Formation Professionnelle.

### **3. La création de l'Association pour la Promotion de la Recherche et du Transfert de Technologie à Saint-Nazaire (APRETTTS).**

L'engagement financier important des collectivités locales et de la CCI, la mobilisation de fonds européens pour la construction du CRTT exigent en contre - partie une véritable action dynamique en faveur du tissu économique local, notamment des PME et des PMI. Il a donc été décidé de rassembler dès le début des années 1990 l'ensemble des acteurs de l'enseignement, de la recherche, et des milieux économiques au sein d'une structure d'échanges, de réflexions et d'actions, l'Association pour la Promotion de la Recherche et du Transfert de Technologie à Saint-Nazaire( APRETTTS).

L'ensemble de cette stratégie a donné la possibilité de bénéficier de très importantes aides financières : 700 KF de la DATAR au titre du programme FRADE en 1990 et 2,3 MF de l'Europe par l'intermédiaire du programme STRIDE en 1991.

Ces financements ont permis :

- de sensibiliser les acteurs locaux (responsables d'entreprises, de laboratoires, enseignants) à l'importance que représente l'innovation pour le développement économique local,
- de former ces différents acteurs afin de faciliter leur dialogue lorsqu'ils souhaitent entreprendre des collaborations,
- d'initier à l'IUT des collaborations par la mise en place d'une trentaine de stages à sujet innovant et à encadrement renforcé tant de la part de l'IUT que de celle de l'entreprise,
- de lancer les études préliminaires à la création de l'Institut de Créativité Industrielle.

### **4. Création de l'ICI et de la LPDI.**

L'ensemble des réflexions faites à l'occasion de la mise en œuvre du programme STRIDE a révélé le besoin de mettre à disposition des PMI et PME des titulaires d'un DUT ou d'un BTS, voire d'un DEUG, formés à l'innovation. C'est ainsi que s'est créé **un Diplôme d'Université géré par l'IUT** en même temps qu'**un Institut de Créativité Industrielle (ICI)** dont la mission est de faire réaliser par les étudiants recrutés un ou deux projets industriels proposés par les entreprises. En 2001, le diplôme d'Université a été remplacé par **une Licence Professionnelle d'Innovation et Développements Industriels**. Depuis sa création, plus de 150 projets ont été traités, bénéficiant pour un certain nombre d'aides

à l'innovation de l'ANVAR, et débouchant parfois sur une protection industrielle. Tous les étudiants ont été embauchés à leur sortie de l'Institut.

### **5. Groupement d'Electrotechnologies Industrielles en Pays de la Loire.**

La montée en puissance à l'IUT d'un nouveau laboratoire dédié à l'électrothermie, le LRTI, a permis d'initier un partenariat fort avec EDF en vue de faire profiter les PMI et PME de la région de ces nouvelles technologies. C'est ainsi que s'est créé dès 1992 le *Groupement d'Electrothermie Industrielle en Pays de la Loire*, devenu quelques années après le *Groupement d'Electrotechnologies Industrielles en Pays de la Loire*, et qui **rassemble**, outre ***l'Université de Nantes et l'IUT de Saint-Nazaire, le Laboratoire Central des Ponts et Chaussées, l'ENITIAA, l'ISITEM et des industriels*** qui en ont assuré la Présidence jusqu'en 1998.

Le GEIPDEL a été inscrit au Contrat de Plan Etat – Région jusqu'à sa cessation d'activité le 31 décembre 2002. Il a permis aux laboratoires membres de recevoir des équipements significatifs dans les années ayant suivi sa création et est à l'origine de très nombreux contrats industriels. Dans le cadre de la réorganisation des structures d'interface de l'Université, les activités du GEIPDEL ont été reprises par UNITECH.

### **6. Etat en 2004 des laboratoires de l'IUT.**

Cette politique a été bénéfique pour la recherche à l'IUT. En 2004, Saint-Nazaire compte des équipes de recherche reconnues tant par l'environnement scientifique universitaire que par les industriels. En effet, la maturité de ces équipes les a conduits à établir des liens pérennes avec des équipes nantaises, permettant ainsi la formation de laboratoires atteignant une taille critique convenable et regroupant des forces thématiques complémentaires.

Le laboratoire Génie des Procédés Environnement Agroalimentaire (GEPEA), UMR CNRS 6144, réunit des équipes de l'IUT, de l'UFR Sciences et Techniques, de l'Ecole des Mines de Nantes et de l'ENITIAA.

L'Institut de Recherche en Génie Civil et Mécanique (GeM), UMR CNRS 6183, associe des équipes de l'IUT, de l'UFR Sciences et Techniques et de l'Ecole Centrale de Nantes. L'Institut de Recherche en Electrotechnique et Electronique de Nantes Atlantique (IREENA), EA 1770, regroupe des équipes de l'IUT, de l'UFR Sciences et Techniques et de Polytech Nantes.

Le Centre de Recherche de Gestion Nantes Atlantique (CRGNA), EA 3261, accueille les enseignants chercheurs des secteurs de la gestion et de la logistique de l'IUT. Une centaine de personnes (enseignants chercheurs, post-doctorants, doctorants et personnel

technique contractuel) travaillent actuellement dans les équipes nazairiennes qui accueillent chaque année une vingtaine de doctorants.

***En conclusion il apparaît clairement*** au travers de cette histoire ***qu'un IUT, composante technologique d'une Université, peut contribuer à la dynamique d'un territoire par une activité de recherche, ce rôle étant peut-être d'ailleurs plus « visible » lorsque cet IUT est en « position avancée » dans une ville moyenne non universitaire.***

Si de tels projets ont évidemment rencontré des réticences, souvent fort compréhensibles, comme celles liées à une « dispersion géographique des moyens » déjà peu nombreux à Nantes et dans la Région, aucun blocage du dossier n'a été constaté. Certes, le Ministère de la Recherche n'a pu participer au financement du CRTT puisque celui-ci avait à la fois une vocation de transfert mais aussi une vocation de recherche ; mais il a ensuite reconnu les surfaces qui ont ainsi pu bénéficier des affectations de crédit au titre des frais généraux d'infrastructure.

Les conditions qui ont rendu ces résultats possibles tiennent d'abord à ***la volonté politique globale des grands acteurs nazairiens de donner à cette ville des possibilités d'action et de développement dans le domaine de « la matière grise »***, cette volonté ayant été amplifiée après la décision de Technip de quitter la ville.

Se sont alors enchaînés les ***facteurs de succès*** :

- ***la création de l'Ecole d'Ingénieur,***
- ***le levier qu'a représenté le programme FEDER,***
- ***une « forte complicité de fait » entre la Technopole, l'Université et la CCI,***
- ***un réel soutien des collectivités locales et notamment de la Ville de Saint-Nazaire,***

Ces développements étaient attendus par l'IUT qui s'est fait un devoir de jouer pleinement son rôle de moteur et/ou d'accompagnateur. Il a initié une politique très volontariste, transparente et professionnelle de recrutement des enseignants adaptée à ces objectifs. Il a accepté de prendre certains risques qui, tous, se sont révélés être des investissements.

***Cette politique de rapprochement du monde économique et du système public de formation avec l'appui des collectivités locales porte des fruits sur du long terme.*** Ils sont attestés par la manifestation de la CARENE qui vient souligner, une fois de plus, les coopérations locales sur le bassin de Saint-Nazaire.

## **7. Formations supérieures, liées au développement industriel du Bassin de Saint-Nazaire**

En février 2006, Formasup a été organisé, pour la première fois, par la CARENE (Communauté d'Agglomération de la Région Nazairienne et de l'Estuaire) avec l'appui des acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche de Saint Nazaire.

L'action de la CARENE répond à la désaffection des jeunes, vis à vis des métiers industriels, et à la nécessité de les faire connaître et de communiquer sur les débouchés assurés dans ces branches.

***Cette manifestation a permis de présenter les formations liées au développement industriel, présentes à Saint-Nazaire :***

<b>Sciences et technologies industrielles</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Classe préparatoire aux grandes écoles Technologie et Sciences Industrielles</li> <li>• Classe préparatoire aux grandes écoles Physique Chimie et Sciences de l'Ingénieur</li> <li>• DUT Génie Industriel et Maintenance</li> <li>• DUT Mesures Physiques</li> <li>• Licence Sciences et Technologies Pour l'Ingénieur</li> <li>• Licence Professionnelle Innovation et Développement Industriel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licence Professionnelle Management des Services de Maintenance</li> <li>• Licence Professionnelle Capteurs, Instrumentation, Métrologie</li> <li>• Formation d'ingénieur - CESI</li> <li>• Master spécialisé chef de projet ERP (progiciel de gestion intégrée)</li> <li>• Ingénierie des logiciels et Ingénierie des réseaux</li> <li>• Diffusion et Transfert de technologie (ICI/PFTN/Synervia)</li> </ul>

<b>Mécanique et matériaux</b>	<b>Génie électrique</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• BTS Construction Navale</li> <li>• BTS Construction Métallique</li> <li>• BTS Réalisation d'Ouvrages Chaudronnés</li> <li>• BTS Productique Mécanique</li> <li>• Institut de Recherche en Génie Civil et Mécanique Génie des Matériaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BTS Electrotechnique</li> <li>• Formation d'ingénieur Génie électrique de l'Ecole polytechnique de l'Université de Nantes</li> <li>• Master de recherche en Systèmes électroniques et génie électrique Option Génie électrique</li> <li>• Institut de Recherche en Electronique et Electrotechnique de Nantes-Atlantique IREENA</li> </ul>

<p><b>Logistique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DUT Gestion Logistique et Transport</li> <li>• Licence Professionnelle Gestion des Partenariats Logistiques</li> <li>• Licence 3 : parcours en Logistique maritime et portuaire de l'IUP Banque Finance</li> <li>• Master professionnel en Logistique maritime et portuaire de l'IUP Banque Finance</li> <li>• Master spécialisé Responsable de la chaîne logistique globale</li> <li>• Centre d'Etudes et de Recherche en Logistique CERL</li> </ul>	<p><b>Génie des procédés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mention complémentaire Métiers de l'eau</li> <li>• Formation complémentaire post bac Industries de procédés, maintenance</li> <li>• BTS Gestion et maîtrise de l'eau Spécialité Gestion des services d'eau et d'assainissement</li> <li>• BTS Aquaculture</li> <li>• DUT Génie Chimique Génie des Procédés</li> <li>• Master professionnel mention : Ingénierie chimique et agro-alimentaire Spécialité : Bioprocédés et biotechnologies marines</li> <li>• Master recherche en Génie des Procédés</li> <li>• Master spécialisé Qualité sécurité environnement</li> <li>• Master spécialisé Sécurité et risques industriels</li> <li>• Laboratoire de Génie des Procédés, Environnement, Agroalimentaire GEPEA</li> </ul>
---	---

<p><b>Génie civil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DUT Génie Civil</li> <li>• Licence Professionnelle Expert en Diagnostics Techniques de l'Immobilier et Pathologie du Bâtiment</li> <li>• Master professionnel de l'IUP Génie Civil et Infrastructures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licence Professionnelle Maintenance et Réhabilitation des Bâtiments</li> <li>• Licence 3 : parcours de l'IUP Génie Civil et Infrastructures</li> <li>• Institut de Recherche en Génie Civil et Mécanique GM</li> </ul>
---	---

***Nous n'avons présenté, ci dessus, que les formations premières supérieures techniques, de l'enseignement supérieur technique de Saint-Nazaire***

***Si l'on replace l'ensemble des deux systèmes de formation premières (public et patronal) dans l'analyse de l'emploi et de la formation industrielle en Loire Atlantique, effectuée par l'étude en 2003 du CARIF-OREF avec l'Université de Nantes, « La question industrielle en Loire Atlantique - désindustrialisation, mythe ou réalité - », il en ressort que le département de Loire Atlantique a mis en place les formations premières industrielles qui « conviennent » aujourd'hui au bassin d'emploi.***

### 322.3 La stratégie du système de formation patronal AFPI et son implantation à Saint-Nazaire

L'AFPI Atlantique, dans les Pays de la Loire, est le cœur du dispositif patronal de formation, principalement en Loire Atlantique.

De ce fait, l'AFPI se trouve à la croisée d'intérêts significatifs et d'interlocuteurs industriels importants qui l'ont amenée, de sa création en 1963 à aujourd'hui en 2006, à mettre en place une stratégie, appuyée sur un socle de compétences techniques et managériales et une ouverture continue à l'innovation.

#### 1. Regroupement des centres d'apprentissage de la métallurgie nazairienne

***L'histoire de leur intégration à l'AFPSM, puis de leur installation physique à St-Nazaire pour l'Apprentissage et la Formation Continue.***

Les centres d'apprentissage des deux grandes entreprises métallurgiques de Saint-Nazaire (les Chantiers de l'Atlantique et Sud Aviation, à l'époque) se regroupent et sont intégrées juridiquement au sein de l'AFPSM. L'AFPSM (devenue depuis l'AFPI) crée dans un deuxième temps un centre à Saint-Nazaire pour l'apprentissage et la formation continue.

La mairie de Saint-Nazaire mène une politique foncière qui lui permet de regrouper progressivement une grande partie du système de formation nazairien sur des sites proches les uns des autres.

Avant son implantation définitive dans des locaux appartenant à la Mairie sur la zone Aporlis, le système de formation patronal « navigue » et se renforce en utilisant provisoirement les locaux de formation des Chantiers et des locaux industriels désaffectés.

**- Avant 1963** - Existence de **deux Centres d'Apprentissage Industriel** :

- l'un spécifique aux Chantiers de l'Atlantique
- l'autre spécifique à Sud Aviation.

**- 1965**

Organisation de trois réunions entre les Directions des Chantiers de l'Atlantique et de Sud Aviation avec le Président et le Directeur de L'AFPSM.

Objet : Préparer le plan et les méthodes de travail des Responsables nazairiens en vue du regroupement des deux Centres d'Apprentissage.

**- Avril 1966**

Mise au point entre la direction des Chantiers de l'Atlantique et le Directeur de l'AFPSM d'un projet de convention avec le Ministère de l'Éducation Nationale pour la création d'un Centre d'Apprentissage (sur la base de la circulaire ministérielle de mai 1961).

**- Mai 1966**

Engagement du Président de l'AFPSM auprès des directions des deux entreprises, pour une aide de l'AFPSM à ce projet.

Les directions des Chantiers de l'Atlantique et de Sud Aviation décident de regrouper leurs deux Centres d'Apprentissage, en s'appuyant sur l'AFPSM.

Les formalités légales d'ouverture du Centre Interentreprises sont effectuées.

Une appellation est donnée à chaque centre : l'un s'appellera Centre Nord et l'autre Centre Sud.

**- Décembre 1966**

L'AFPSM donne son accord à ce projet, et le premier représentant de la Métallurgie nazairienne entre au Conseil d'Administration de l'AFPSM: il s'agit du Directeur des Chantiers de l'Atlantique puis le Directeur des Affaires Sociales du Siège Parisien.

Le Centre Interentreprises Nazairien a les **caractéristiques de fonctionnement** suivantes :  
Il naît sous le sigle AFPSM.

- La gestion reste, par contre, autonome : **les deux entreprises nazairiennes continuant à en assurer le fonctionnement.**
- Cependant, le directeur de l'AFPSM a la responsabilité de gestionnaire de ce Centre Interentreprises. Il rend compte au Conseil d'Administration de l'AFPSM.
- Ce Centre signe **une convention de fonctionnement avec le Ministère de l'Éducation Nationale sous couvert de l'AFPSM.**

**- 2 avril 1973**

La Loi sur l'Apprentissage du 16 juillet 1971 définit de nouvelles règles de fonctionnement pour le Centre Interentreprises et fixe leurs transformations en CFA pour former des apprentis sous couvert du Contrat d'Apprentissage.

Le 2 avril 1973, **les Centres Interentreprises de Nantes et de St-Nazaire ne forment plus qu'un seul CFA au sein de l'AFPSM** : le **Centre des Chantiers de l'Atlantique** étant **considéré comme une annexe du CFA de l'AFPSM pour St-Nazaire.**

**- 1981**

Location (provisoire) par l'AFPSM d'un atelier à Penhoët (ancien établissement Lange) pour commencer à assurer à la demande des Chantiers de l'Atlantique :

- Une formation continue de Soudeurs

**- 1983**

Formation de 80 soudeurs par l'AFPSM à la FAMAT, dans son usine de la Zone industrielle de Brais.

**-1985**

Location (provisoire) par l'AFPSM d'un atelier à Trignac (anciens abattoirs) pour assurer :

- Une formation d'ajustage pour différentes entreprises.

**- 1991**

Location (provisoire) par l'AFPSM d'un atelier à Trignac (anciens locaux PMO) pour assurer :

- Une formation de Soudage et Tuyauterie pour les Chantiers de l'Atlantique.

**- Avril 1993**

**Acquisition d'un bâtiment** (1000 m<sup>2</sup>, **propriété de la Mairie de St-Nazaire**) par Valeurs et Performances (suite à la fusion de l'AFPSM et de l'ASFO) sur la Zone Aporlis pour :

- L'apprentissage Chaudronnerie pour Chantiers d'Atlantique dès 1993 et l'Aérospatiale à partir de 1996.
- La formation continue des mêmes entreprises et sous-traitants.

**- 1998**

Location durant trois ans par l'AFPI Atlantique (nouvelle appellation de Valeurs et Performance) du Centre de Formation Continue des Chantiers de l'Atlantique (pour faire face à la surcharge d'activité due aux Chantiers de l'Atlantique pour assurer :

- Une formation continue en Soudage.

**- 2000**

Location provisoire par AFPI Atlantique d'un atelier de la Mairie de St-Nazaire à MEAN, pour faire face à la surcharge d'activité due aux Chantiers de l'Atlantique:

- Formation continue de Monteur de Gaine, Monteur Tuyauteur, Soudage.

**- 2002**

Extension du Centre de Formation de l'AFPI Atlantique par acquisition d'un deuxième bâtiment mitoyen Zone Aporlis (1000 m<sup>2</sup>) :



Apprentissage : Ajustage et Chaudronnerie Aéronautique pour Airbus.

- Formation continue technique.

### - 2003

Par la Décision du Conseil d'Administration du 25/04/03 : nouvelle extension du Centre de Formation de l'AFPI Atlantique par **acquisition d'un troisième bâtiment** (4500 m<sup>2</sup>, **propriété de la Mairie de St-Nazaire**), mitoyen des deux bâtiments existants Zone Aprolis, pour faire face principalement à une surcharge d'activité d'Airbus nécessitant des formations en :

- Apprentissage et Formation continue : Ajustage Aéronautique pour Airbus
- Apprentissage et formation continue Productique pour Airbus et autres entreprises nazairiennes.(ex.: Famat...)
- Complétées par des formations en management pour l'encadrement avec par ailleurs des interventions du centre d'évaluation des compétences ;

Ce bâtiment est mis en fonctionnement en novembre 2004

Au total l'AFPI Atlantique dispose à Saint-Nazaire d'un centre de formation important, de 6500m<sup>2</sup>

## 2. Les stratégies de l'AFPI ATLANTIQUE

Des Dirigeants d'entreprises significatives de Loire Atlantique, reconnus par leurs pairs et disposant d'une audience auprès des Pouvoirs publics, ont été porteurs des stratégies de l'AFPI Atlantique, qui font de l'organisme patronal, un des premiers outils de formation industrielle dans les Pays de la Loire.

Les stratégies ont été définies, bien évidemment, en concertation avec les conseils d'administration successifs composés de Dirigeants d'entreprises, elles mêmes significatives. L'AFPI est donc le reflet d'orientations Industrielles territoriales, correspondant aux besoins réels d'entreprises. Elles s'inscrivent en coordination avec les organisations patronales territoriales dont l'AFPI relève : le Président et le vice-Président détenant eux-mêmes un poste important au sein des instances de ces organisations (UI et MEDEF de Loir Atlantique).

Ces stratégies sont en phase avec les préconisations patronales nationales, principalement celles de l'UIMM, même si l'AFPI a toujours tenu à conserver sa marge de manœuvre et préserver une part d'autonomie nécessaire à l'innovation et à son développement.

Comme le reconnaît, Yves Jannin directeur qui a dirigé l'AFPI : « Paris l'estimait parfois un peu corsaire et assez indépendantiste ». Dans les faits, il était un « rebelle légitimiste » : rebelle afin de disposer des espaces de liberté nécessaires pour innover et légitimiste car il n'a jamais manqué de défendre le socle doctrinal patronal auquel il croyait.

A noter qu'une des forces de l'AFPI Atlantique tient, en effet, à ce qu'elle a pu développer une stratégie seulement avec deux Directeurs, Maurice Jan, puis Yves Jannin, qui se sont succédés entre 1963 et 2006 et qui ont ainsi assuré ***une continuité dans l'action, en pleine confiance avec leurs Présidents successifs*** et grâce à ***des visions partagées par tous***.

Ce trio de la continuité dans l'action appuyé sur des personnes clés d'institutions, les systèmes de confiance réciproque entre acteurs de différents niveaux (élus et permanents) de ces structures, et la vision partagée des orientations à donner aux actions de développement sont une constante que l'on retrouve singulièrement dans ces territoires de l'Ouest de la France

### **3. Présentation détaillée des stratégies de l'AFPI mises en œuvre par l'AFPI Atlantique:**

1. Développement structurel et territorial à l'initiative des Organisations patronales et pour les entreprises.
2. Développement de la Formation au service des entreprises et de l'organisation patronale.
3. Investissement en outil industriel et en Ressources Humaines.
4. Relations avec les Institutions Publiques.
5. Complémentarité et d'alliance avec les CCI.
6. Partenariat avec l'Enseignement Supérieur et la Recherche.
7. Concertation avec les Organisations syndicales de salariés.
8. Ouverture à l'International.

#### ***I - Une stratégie de développement structurel et territorial, à l'initiative des Organisations Patronales et pour les entreprises***

Née des entreprises, en 1963, puisque étant le regroupement des Centres d'Apprentissage des principales entreprises de la Métallurgie de Loire Atlantique, mais née aussi de la volonté de l'organisation patronale, à la fois nationale (UIMM) et territoriale (Syndicats de la Métallurgie), d'aboutir à ce regroupement, l'AFPI Atlantique (anciennement AFPSM et ASFO) a comme objectif permanent d'être au service des entreprises comme à celui des professions.

C'est sa raison d'être, car l'AFPI est leur outil de formation, même si, se situant dans un monde concurrentiel, qu'est devenu celui de la formation, les entreprises font aussi appel à d'autres organismes.

Il en résulte que l'AFPI Atlantique :

- d'une part, met en œuvre les orientations stratégiques de formation définies au plan national par l'UIMM ou par les organisations patronales territoriales, notamment les Unions Industrielles (UI et MEDEF) territoriales pour le développement des entreprises.
- D'autre part, l'AFPI accompagne les entreprises dans l'évolution de leurs compétences nécessaires à leur maintien, leur développement économique ou à leur redéploiement.

Cet outil de formation s'est **donc** développé depuis 1963 dans un mouvement stratégique voulu par les organisations patronales **que l'on peut résumer ainsi** :

#### A. Développement structurel

- **d'abord métallurgique et nantais**, sous l'appellation de l'AFPSM en 1963, sur incitation des syndicats patronaux de la Métallurgie nantaise, puis élargie à la Métallurgie nazairienne avec la gestion des centres d'apprentissages des Chantiers de l'Atlantique et de Sud Aviation, pour constituer en final en 1973 un Centre Unique Interentreprises d'Apprentissage dans la Métallurgie de Loire Atlantique.
- **ensuite une ouverture à l'interprofessionnel**, avec la création, en 1972, d'une Association de formation patronale « Sœur » l'ASFO, à l'initiative de l'Union patronale de Loire Atlantique, sous l'impulsion du CNPF, et à destination des entreprises de l'Interprofessionnelle de Loire Atlantique.
- **enfin, métallurgique et interprofessionnel**, grâce à une vision stratégique commune, des organisations patronales de Loire Atlantique (Métallurgie et Interprofessionnel) qui confièrent à partir de 1981, la direction des deux associations (AFPSM et ASFO) au même directeur. Ceci a permis d'aboutir à une fusion progressive, de fait, des deux organismes de formation, puis de droit en 1992, avec pour appellation Valeurs et Performances, devenue ensuite en 2000 AFPI Atlantique. Le Président de l'AFPI Atlantique est de droit un Dirigeant d'une entreprise Métallurgique et le vice Président un Dirigeant de l'Interprofessionnelle.

## B. Développement territorial

Un autre développement suivit, à caractère territorial, à la demande des associations patronales (Métallurgie et Interprofessionnel) des départements voisins : Vendée, Maine et Loire et Mayenne. Ce développement territorial trouve son explication dans une forte recommandation faite au plan national par l'UIMM, à ses Chambres Syndicales territoriales de favoriser le développement de l'apprentissage industriel dans les entreprises.

Or, ces organisations patronales n'avaient pas à leur disposition d'outil de formation technique, axé sur l'apprentissage industriel, et ne voulaient pas le créer. Elles firent donc appel à l'AFPI.

En effet, l'AFPI Atlantique disposait, depuis 1963, d'une expérience reconnue dans ce domaine avec des formateurs techniques internes rompus à cette pédagogie, des moyens administratifs et d'encadrement en mesure de mettre en œuvre des projets de développement à l'extérieur, et des moyens financiers suffisants. S'y ajoutaient, enfin la volonté des Présidents successifs et de leur Conseil d'Administration ainsi que celle de la Direction, d'implanter des centres de formation dans ces départements, conformément au souhait exprimé par les organisations patronales concernées.

Cela se concrétisa par la création d'un centre à la Roche-sur-Yon en 1988, d'un autre à Angers en 1994, enfin d'un dernier à Laval en 1995 (celui-ci n'étant qu'une antenne apprentissage.)

N.B. : Ce déploiement est appelé à se poursuivre avec le projet lancé en 2005, sur proposition de l'AFPI Atlantique aux organisations patronales de la Métallurgie et de l'Interprofessionnelle de passer à l'étape ultime qui serait la **création d'une AFPI régionale** unique (l'AFPI Pays de la Loire). Celle-ci s'effectuant à partir du regroupement des trois AFPI existant actuellement, AFPI Atlantique, AFPI Le Mans et AFPI Laval.

Ce projet d'un outil patronal de formation unique dans la région sera l'aboutissement logique de ce qui est enclenché, depuis des années. Il doit être créateur de performances nouvelles au service des entreprises, de la région et des organisations patronales. Cet outil unique doit être un facteur de positionnement fort des organisations patronales auprès d'un interlocuteur de plus en plus puissant en matière de formation, le Conseil Régional, ainsi qu'auprès d'autres institutions (Rectorat, DRIRE, DRTEFP..), voire aussi des réseaux de formation (AFPA, CESI, CCI..).

## **II - Une stratégie de développement de la Formation au service des entreprises et de l'organisation patronale**

- Etre au plus près des besoins de formation des entreprises et apporter la meilleure prestation dans les délais les plus courts, telle est la première mission de l'AFPI Atlantique.
- Etre au service de l'organisation patronale pour mettre en œuvre, de la meilleure manière, les orientations qu'elle a fixées pour accompagner les entreprises dans leur développement par la formation, telle est la deuxième mission.

Pour ce faire, l'**AFPI** Atlantique **pérennise son positionnement, s'adapte à des exigences nouvelles**, ou **s'inscrit dans des créneaux novateurs**.

### **A. Pérennisation**

Depuis sa création l'AFPI met ses compétences, prioritairement, au service des entreprises industrielles, principalement de la Métallurgie, mais aussi de l'Industrie Agro Alimentaire (IAA), de la chimie, de la plasturgie, de l'ameublement ainsi que plus récemment des sociétés d'intérim..) en axant son action sur deux niveaux qui constituent le socle de son activité.

1) Le personnel d'atelier (**ouvriers qualifiés et techniciens**) en formant :

- a. dans son centre d'apprentissage industriel, des apprentis (près de 700 en 2006), qu'elle prépare aux diplômes de l'Education Nationale (CAP, BEP, Bac Pro, BTS) dans différents métiers industriels.
- b. Dans son département de formation continue : des ouvriers, techniciens et techniciens supérieurs en activité ou des demandeurs d'emploi, aux mêmes métiers industriels.

Ces **métiers industriels** auxquels elle forme depuis 1963, sont ceux de la **Mécanique/Productique, de la Chaudronnerie, du Soudage, des Automatismes, Maintenance et Process**, en s'adaptant bien évidemment à leurs évolutions technologiques. S'y sont ajoutés d'autres métiers industriels que nous développerons dans le chapitre intitulé « Adaptation ».

2) Le personnel d'encadrement (**Maîtrise et Cadres**)

L'AFPI les forme ou les consolide au **métier de Manager opérationnel de leurs équipes** et ceci depuis 1966 :

- notamment grâce à un outil de formation performant, l'Ecole de Management dont dispose l'AFPI depuis 1980 (prolongement de ce qui existait antérieurement). Elle est la première Ecole du réseau national des AFPI et la plus importante avec 86 promotions, soit près de 1000 stagiaires formés (Maîtrise et Cadres). Cette Ecole délivre un Certificat Professionnel de la Métallurgie. Elle est accessible aux salariés de toutes les entreprises et pas exclusivement à ceux des entreprises de la Métallurgie.
- mais aussi en accueillant du personnel d'encadrement dans des stages spécifiques de courte durée mais très opérationnels.

Le **Centre d'Apprentissage Industriel** et **l'Ecole de Management** sont issus :

- de pratiques existantes antérieurement dans quelques entreprises de la Métallurgie de Loire Atlantique.
- d'une **Politique de formation initiée, distillée et coordonnée par l'IUMM** auprès de ses syndicats territoriaux,
- enfin d'une **volonté affichée par le Syndicat de la Métallurgie de Loire Atlantique, de mettre en œuvre ces orientations par l'intermédiaire de l'outil de formation patronal, l'AFPI.**

Ces orientations ont un caractère stratégique car :

- **l'apprentissage vise la formation initiale des futurs professionnels, c'est-à-dire l'assise des compétences de la production.**
- **l'Ecole de Management concerne la formation de l'encadrement, élément essentiel d'une stratégie sociale et humaine dans l'entreprise.**
- **la formation continue technique des ouvriers et des techniciens, correspond en très grande majorité à du perfectionnement de l'adaptation ou de la reconversion.**

C'est donc bien avant l'Accord National Interprofessionnel de 1970 et la Loi sur la Formation permanente de 1971 que l'AFPI Atlantique, s'est inscrite dans la formation des salariés, ce qu'elle développe toujours aujourd'hui.

Ces trois axes constituent donc le socle des formations de l'AFPI. Ils sont développés de façon pérenne dans ses différents centres.

En résumé l'AFPI Atlantique forme dans son département de formation continue (Technique, management et organisation industrielle) environ 7000 stagiaires par an.

**B. Adaptation**

Au cours de son existence, l'AFPI Atlantique a mis en œuvre des **Orientations Nouvelles de formation** résultant :

1°) Soit d'une politique de formation définie au plan national par la Métallurgie et (ou) l'Interprofessionnelle. A titre d'exemple :

- Lancement de la première Délégation régionale en France de l'association française des Cercles de Qualité (AFCERQ), en 1983 pour inciter les entreprises de la région à améliorer la qualité de leurs produits.

*N.B. : Cette activité n'est plus assurée par l'AFPI.*

- Création en 1992 par l'AFPI Atlantique du **Premier des Centres d'Evaluation des Compétences** mis en place par l'UIMM dans le réseau national des AFPI.

Ces centres constituent un réseau spécifique coordonné par l'UIMM. Ils sont destinés à aider les entreprises à analyser leurs compétences existantes comme à anticiper leurs compétences nouvelles, afin d'optimiser leurs ressources humaines. Le centre de l'AFPI Atlantique évalue environ 800 personnes par an.

- Mise en place en 1990, pour les jeunes et les adultes, de **formations** qualifiantes appelées, aujourd'hui, **professionnalisantes**. Celles-ci sont assurées dans le cadre d'un contrat de travail spécifique. La **construction** de ces **parcours** est **conçue par la profession**. Ces formations débouchent sur un CQPM (**Certificat de Qualification Professionnel de la Métallurgie**), une Certification professionnelle propre à la Métallurgie. Celle-ci est attribuée par un Jury paritaire, sous la responsabilité du Syndicat territorial de la Métallurgie.

- Mise en place dans le département de formation continue technique et dans le CFAI **d'Ilots de Formation Technique Individualisée (IFTI)**, en 1999, dans le cadre d'un dispositif national d'IFTI, dont sont membres les AFPI reconnues par l'UIMM comme capables de les mettre en œuvre. Ce réseau a été initié par l'UIMM et est coordonné par ses soins.

Il s'agit d'un outil de formation novateur dans les spécialités techniques. Cet outil assure une formation adaptée au niveau de chaque stagiaire et aux besoins exprimés par l'entreprise. De ce fait, elle est individuelle. De plus, l'AFPI s'adapte aux exigences de

production de l'entreprise. Enfin, le stagiaire dispose d'un formateur accompagnateur durant son parcours de formation.

L'AFPI Atlantique dispose de quatre IFTI : **Automatisme et Maintenance, Productique, Soudage, Administrateur de Réseau Informatique.**

- Mise en place en 2003, dans le Département Management d'un dispositif de **Formation en E-learning**, sous l'impulsion de l'UIMM et dont l'AFPI Atlantique a été le premier utilisateur dans le cadre de l'Ecole de Management.

Ce dispositif s'inscrit dans une démarche **d'individualisation de la formation de Management** et s'intercale entre les sessions habituelles de formation. Il permet de réduire la durée de formation de l'Ecole de Management, ce qui intéresse au plus au point les entreprises obligées de gérer des contraintes de production de plus en plus impératives.

2°) soit de demandes d'entreprises optant pour une externalisation de leurs formations et (ou) confrontées à des évolutions technologiques fortes entraînant un besoin important de formation. A titre d'exemples :

- Mise en place en 1985, d'un site de **Formation Robotique** à Nantes, avec le développement de la robotisation dans les entreprises.
- Installation en 1988, d'un site « XAO » à Nantes, avec des équipements en CAO, DAO, CFAO, pour accompagner les entreprises dans une nouvelle évolution technologique, **l'Informatique industrielle.**

Depuis l'an 2000, l'AFPI a été sélectionnée par CISCO comme Académie locale pour former des administrateurs de réseau et est agréée Microsoft.

- Installation en 1992 d'un **Centre de Formation Chaudronnerie-Soudage à St-Nazaire**, suivi ultérieurement d'extensions à la demande des Chantiers de l'Atlantique pour ses besoins et ceux de ses sous-traitants.
- Installation en 1998, d'un Centre de Formation d'Ajustage Aéronautique à Nantes à la demande d'AIRBUS Nantes et d'un **Pôle de Chaudronnerie Aéronautique à St-Nazaire** pour Airbus St-Nazaire et ses sous-traitants.



- Installation en 2004, d'un Centre de **Formation d'Ajustage Aéronautique et de Productique à St-Nazaire**, à la demande d'Airbus St-Nazaire pour ses besoins et ses sous-traitants.
- Création en 2004, d'un **Pôle de Matériaux Composites**, à Nantes, sur la recommandation d'Airbus Nantes (Pôle d'excellence lui-même dans le groupe européen Airbus), pour ses besoins et pour ses sous-traitants.

### 3) Soit à son initiative

a. Il s'agit alors d'**études** sur des **besoins nouveaux de formation** ou l'adaptation de formations existantes en utilisant par exemple, une Démarche Novatrice d'analyse, la Recherche Créative.

- C'est ainsi que l'AFPI à partir d'une étude menée classiquement par interviews auprès de 50 agents de Maîtrise, sur la problématique de leur positionnement dans l'entreprise et leurs besoins de formation a formulé des propositions à l'UIMM. Celles-ci ont débouché sur la création en 1980 de l'Ecole de Management, puis du Réseau National des Ecoles de Management.
- C'est aussi le résultat de Recherches Créatives, démarche novatrice d'analyses menées avec des jeunes cadres d'abord, puis avec des cadres confirmés, qui ont amené l'AFPI à créer un nouveau produit de formation, le Défi d'Entreprendre. Celui-ci a été un des éléments de référence de l'UIMM dans ses orientations de formations des cadres.

**Cette démarche par Recherche Créative a constitué un élément important de la culture de l'AFPI Atlantique**

- b. Il s'agit aussi de la création d'un **Observatoire Régional de Management**, ouvert aux dirigeants de Grandes et Moyennes Entreprises. Cet Observatoire avait un double but :
- Amener les Dirigeants de la Région à découvrir les meilleures pratiques managériales en Europe et aux USA pour en tirer des enseignements au niveau de leur propre stratégie.
  - Permettre à ces mêmes Dirigeants de confronter entre eux leurs propres pratiques avec l'appui d'experts nationaux ou internationaux dans des ateliers de réflexion.

De ce fait, il a permis à l'AFPI de renforcer sa propre expertise et de développer une image porteuse à l'extérieur en matière de Management.

N.B. : Cet Observatoire après plusieurs années d'existence n'a plus d'activité, mais l'**état d'esprit** est resté ancré au sein de l'AFPI Atlantique.

- c. Plus récemment en 2005, la **Conception d'un Institut Industriel de la Compétitivité**, a vu sa démarche validée ensuite par l'UIMM et démultipliée dans certaines AFPI, référencées dans ce domaine, par l'UIMM. La première promotion a été lancée par l'AFPI Atlantique en septembre 2006.

#### 4) Soit d'une Législation particulière

La Législation avait donné pour mission à certains organismes, dont l'AFPI Atlantique d'être Collecteur et Gestionnaire des fonds de l'Alternance (OMA), à côté de leur mission naturelle de formateur.

Nous ne développerons pas cet aspect de l'activité de l'AFPI qui ne relève pas de la formation au sens strict du terme mais qui a néanmoins duré environ 10 ans. Cette mission a été réformée par le Parlement en 1995, qui supprima le dispositif national des OMA, et retira celle ci, en outre, au réseau national des AFPI, et donc à l'AFPI Atlantique.

### **C. Novation**

Depuis 2001, l'AFPI Atlantique s'est positionnée sur un nouveau créneau, le **Conseil en Management Industriel et Compétitivité des Entreprises**.

Il s'agit d'un nouveau métier pour l'AFPI Atlantique, celui de **Consulting dans de Grands Programmes**. Ce qui a exigé de sa part d'investir en compétences internes de Consultants Experts en Organisation Industrielle.

L'AFPI veut, en effet, jouer un rôle significatif dans la Région **d'accompagnement des entreprises dans l'amélioration de leur compétitivité**. Depuis 2001, sur le Bassin Nazairien, des programmes complexes de développement de la Compétitivité sont engagés. Ils sont prolongés depuis 2006, d'une part, dans le cadre du Pôle de Compétitivité EMC2, d'autre part, dans les Pays de la Loire avec le Programme Dinamic Entreprises.

- Dès 1997, l'AFPI avait mis en place un Département spécifique en Organisation Industrielle chargé d'accompagner les entreprises dans l'amélioration de leurs process industriels pour renforcer leur compétitivité.

A noter que ce département a fusionné en 2005 avec le Département Management des Ressources Humaines, de façon à créer au sein de l'AFPI Atlantique, un Département Unique, présentant des compétences complémentaires et homogènes. Ce qui permet de ***traiter globalement les problématiques des entreprises : Organisation et Ressources Humaines étant en effet liées.***

- A partir de 2001, l'AFPI participe à **deux Grands Programmes** de développement :
  - ***Démarche de Progrès Continu dans Cap Performance***, en partenariat avec CEFORALP (spécialiste en ingénierie de conception de projet),
  - ***Interface entre donneurs d'ordre et sous-traitants dans Cap Compétence.***

Ces deux programmes ont été initiés par les Chantiers de l'Atlantique pour eux-mêmes et leurs sous-traitants.

- **Fin 2005 / début 2006**
  - Participation au programme « AKAMAS » dans le machinisme agricole, piloté par l'UI Pays de la Loire, le CETIM et la CRCI.
- **A partir du 4<sup>ème</sup> trimestre 2006, deux nouveaux Programmes :**
  - Quatrième trimestre 2006, l'AFPI va piloter dans le cadre du Pôle de Compétitivité EMC2, le programme Cap Excellence. Il s'agit d'un plan d'accompagnement reposant sur l'intégration et l'optimisation de processus multi-métiers.
  - Décembre 2006, l'AFPI va s'inscrire, comme Consultant/Formateur dans l'Opération régionale « Dinamic Entreprises ». Ce programme vise 1500 PMI dans lesquelles, il sera proposé à leurs dirigeants de mettre en œuvre des plans d'amélioration de la Performance, d'Innovation, ou de Développement Commercial.

- Enfin, le démarrage en 2006 de l'**Institut Industriel de la Compétitivité**. Son objectif : ***former des Pilotes de Progrès*** (Techniciens supérieurs, Maîtrise ou Cadres) chargés d'accompagner directement les directions d'entreprises dans la mise en œuvre d'une Politique d'Amélioration de la Compétitivité. Cet institut délivre un certificat professionnel sous couvert de l'UIMM.

### ***III - Une stratégie d'investissement en outil industriel et en Ressources Humaines***

#### **A. Pour les Formations Techniques**

Les Dirigeants industriels qui se sont succédés à la Présidence de l'AFPI Atlantique, comme au Conseil d'Administration, depuis la création, en 1963, jusqu'à aujourd'hui en 2006, ont eu une politique constante : celle de ***faire de l'AFPI un outil de formation industrielle***.

Par **formation industrielle**, il faut entendre :

- ***une formation assurée dans un cadre de travail proche de celui des entreprises,***
- ***avec des équipements industriels identiques ou proches de ceux des entreprises,***
- ***avec des formateurs techniques issus de l'entreprise et conservant un contact industriel permanent avec les entreprises.***

En effet, ces Dirigeants considèrent comme absolument indispensable que les personnes formées par l'AFPI, jeunes et adultes, bénéficient de la formation la plus efficace, c'est-à-dire la plus conforme aux besoins industriels des entreprises.

Cette stratégie de performance de la formation reste toujours d'actualité. Elle exige, de la part de l'AFPI, une politique d'investissements industriels lourds, avec des ateliers et un parc de machines identiques à celles du milieu industriel, donc s'adaptant en permanence aux évolutions technologiques. Cette politique s'applique à l'ensemble de ses centres.

Parallèlement, l'AFPI a toujours eu une politique de recrutement interne de formateurs techniques (techniciens et ingénieurs), provenant des entreprises et continuant à être en relation permanente avec elles, notamment par la formation continue. Ceci lui permet d'être en phase avec les évolutions technologiques mises en place dans les entreprises. L'AFPI dispose à ce jour de 80 formateurs techniques.

### **B. Pour les Formations en Management et Organisation Industrielle**

Là encore, on observe une politique constante de l'AFPI : ***disposer d'un « corps interne » de Consultants***, même s'il faut, suivant la charge de travail, le compléter par des « vacataires » ayant eu aussi une activité en entreprises.

Actuellement, l'AFPI, a dans son Département unifié de « Management des Ressources Humaines et Management Industriel », 10 consultants internes disposant de ce profil.

Disposer de ressources internes crée une homogénéité de culture et des complémentarités de compétences.

Disposer de ces spécialistes passés par l'entreprise, renforce leur crédibilité dans l'action auprès de l'entreprise.

Bien évidemment, cette stratégie d'Investissements Industriels et d'Investissements Humains, représentent une forte valeur ajoutée pour l'AFPI vis-à-vis des entreprises. Par contre, elle exige de disposer de moyens financiers internes significatifs et d'engager une action promotionnelle vigoureuse auprès des entreprises pour couvrir les coûts en résultant et assurer le développement de la structure. Il en résulte que l'AFPI a dû se doter, compte tenu d'un marché concurrentiel, d'une équipe de conseillers à profil commercial, qui, appuyés si besoin, par les consultants ou les formateurs techniques assurent cette promotion.

C'est donc toute une stratégie d'entreprise que l'AFPI a dû mettre en place.

#### ***IV – Une stratégie de relations avec les Institutions Publiques***

Les relations avec les Institutions Publiques ont toujours été une des composantes fortes de la stratégie de l'AFPI Atlantique.

Cela résulte de l'impact que leurs décisions peuvent avoir sur le fonctionnement et le développement de cet organisme.

Les caractéristiques particulières de l'AFPI, à savoir sa nature d'association de formation patronale, ses relations de tutelle avec les organisations patronales territoriales (Métallurgie et Interprofessionnel), enfin son appartenance au réseau national des AFPI relevant de l'UIMM, ne laissent, en effet, pas indifférentes les Institutions Publiques. A ceci s'ajoute la volonté des Présidents successifs de l'AFPI, que celle-ci joue un rôle significatif dans le paysage régional de la formation et qu'elle soit une référence.

Se cumule aussi, le fait que l'AFPI soit l'une des structures les mieux implantées dans le tissu industriel régional et de ce fait, a une **connaissance approfondie des entreprises, industrielles** sans parler de la reconnaissance par celles-ci, de ses compétences très opérationnelles. D'où sa **représentativité admise par les Institutions Publiques**.

Quant aux Institutions Publiques avec qui l'AFPI Atlantique est en relation, il s'agit : du **Rectorat**, du **Conseil Régional**, des **Directions Régionales et Départementales du Travail**, ainsi que leur outil de formation, l'AFPA, (à une certaine période), enfin de la Préfecture de Région (SGAR).

Ses relations ont évolué, au fil du temps, en fonction du rôle que la réglementation a assigné à ces Institutions Publiques dans les domaines concernant l'AFPI, mais aussi par rapport à des circonstances particulières qui génèrent des relations plus marquées avec telle Institution à un moment donné.

L'activité Apprentissage de l'AFPI est celle qui a toujours entraîné une relation prioritaire de l'AFPI avec les Institutions Publiques parce que le CFA, d'une part, prépare des apprentis aux diplômes de l'Education Nationale, d'autre part, forme des jeunes sur des machines industrielles.

L'AFPI a eu lors de sa création et jusqu'aux lois sur la décentralisation, comme interlocuteur institutionnel majeur, le Rectorat, voire le Ministère de l'Education Nationale lui-même en matière d'Apprentissage. Par contre, depuis la Régionalisation dont les lois ont confié un pouvoir de plus en plus important aux Conseils Régionaux en ce domaine, l'AFPI a comme interlocuteur majeur, le Conseil Régional des Pays de la Loire, par exemple, en matière de convention de création ou de renouvellement de CFA ou encore d'ouverture de section d'apprentissage.

Cependant, la Convention Cadre signée, il y a près de 3 ans entre le Conseil Régional et le Rectorat en matière de carte scolaire prévoit que le Président du Conseil Régional et le Recteur se concertent sur les projets d'ouverture de sections d'apprentissage dans les CFA qu'envisage d'autoriser le Conseil Régional. Il en résulte que le Rectorat reste en mesure de peser sur les choix du Conseil Régional, en fonction de ses priorités par rapport à l'état de ses propres lycées professionnels.

A noter que le Rectorat conserve en matière d'apprentissage, un rôle non négligeable en ayant à sa charge le contrôle pédagogique, assuré régulièrement par ses inspecteurs d'apprentissage au sein des CFA et l'attribution, du droit d'enseigner, aux formateurs des CFA.

Si l'on examine maintenant les relations de l'AFPI avec les Directions du Travail, elles sont de nature différente :

- Avec la Direction Départementale du Travail, il s'agit d'une relation se situant au niveau des Inspecteurs du Travail, chargés de surveiller les aspects de sécurité inhérents à l'utilisation par les apprentis, de machines dites dangereuses.

A noter que la Direction Départementale du Travail, a joué, lors de la création du CFA et pendant de nombreuses années, un rôle très important dans son fonctionnement (ce qui n'est plus le cas aujourd'hui), en accordant et soutenant l'autorisation pour le CFA de l'AFPI de se substituer aux entreprises de la Métallurgie, comme partie signataire des contrats d'apprentissage ; ce qui était une dérogation par rapport au principe général.

- Avec la Direction Régionale du Travail, longtemps l'AFPI a conclu des conventions de financement pour la formation des demandeurs d'emploi. Cette intervention financière de la DRTEFP entraînait l'intervention de l'outil de formation du Ministère du Travail, l'AFPA, chargée de valider sur le plan pédagogique, le parcours de formation construit par l'AFPI. Cette mission de financement est désormais dévolue aux Conseils Régionaux, sauf cas de cofinancement Etat/Région en matière de formation.

La Direction Régionale du Travail se situe principalement dans un rôle de contrôle : contrôle des fonds de l'Alternance lorsque l'AFPI était OMA, contrôle de la validité des actions de formation continue que l'AFPI organise, contrôle de l'utilisation des fonds FSE. Elle joue aussi un rôle de financeur sur des projets d'investissement que lui propose l'AFPI, dans le cadre de Contrat de Plan Etat/Région (voir actuellement la Convention d'Objectif et Moyens).

La Préfecture de Région, sous couvert du SGAR est aussi un interlocuteur de l'AFPI Atlantique, notamment pour l'attribution de Fonds FEDER, dans le cadre d'investissements faits par l'AFPI dans 2 de ses centres (St-Nazaire et Angers), situés en zone FEDER.

Mais de tous, soulignons-le, c'est avec le Conseil Régional, depuis les lois successives sur la Régionalisation que l'AFPI a des relations permanentes dans différents domaines :

- Apprentissage → Convention de création et renouvellement de CFA ; Ouverture de sections d'apprentissage ; Contrôle administratif et financier du CFA ; suivi de son fonctionnement.
- Formation continue → Financement de Stages Demandeurs d'emploi
- Investissements → Financements de construction de bâtiments et d'acquisition de machines.

***L'AFPI s'est trouvée en particulier, en première ligne, lorsque en 1986, le Président Guichard, Président du Conseil Régional, fut l'ardent défenseur de l'accès des CFA au Bac Professionnel dans le cadre d'un projet de loi novateur qui créait ce nouveau type de diplôme pour les lycées professionnels.***

***Devant les hésitations du Gouvernement à élargir ce droit aux CFA, le Président Guichard invita le Ministre de la Formation Professionnelle, Madame CATALA, à se déplacer à Nantes pour apprécier les capacités des CFA à entrer dans ce dispositif.***

Il choisit l'AFPI Atlantique dont la compétence et les capacités d'intervention à ce niveau étaient reconnues, associées à sa volonté de s'intégrer dans ce nouveau dispositif.

L'action du Président Guichard conjuguée avec celle du Président de l'AFPI Atlantique renforcées par les interventions très importantes de l'UIMM et du MEDEF, en raison de l'enjeu de taille que cette ouverture représentait pour les CFA des professions, dont la Métallurgie, aboutit à intégrer les CFA dans cette loi.

Par voie de conséquence, ***la porte s'ouvrait aux CFA, au delà du Bac Pro vers l'Enseignement Supérieur.***

L'AFPI s'est trouvée en premières lignes, à bien d'autres reprises qui parfois se situaient dans la défense de ses intérêts stratégiques, ce qui rendait les négociations plus incisives.

En conclusion, il est facile de constater que l'AFPI est à la croisée de relations stratégiques pour elle, avec les Institutions Publiques, car jouant sur des composantes fréquemment essentielles, voire vitales de la structure.

#### ***V - Une stratégie de complémentarité et d'alliance avec les CCI***

1<sup>o</sup> En 1997, le Président de l'AFPI Atlantique (Jean Noël d'Acremont, PDG des Chantiers de l'Atlantique) et les Présidents des CCI de Nantes et de ST-Nazaire, ont estimé qu'il fallait que leurs outils de formation respectifs se situent et se développent dans les domaines où se trouvent leurs sphères de compétences reconnues, en priorité, par les entreprises ou correspondent à des orientations « politiques » de leur organisation nationale ou territoriale.

C'est ainsi qu'il fut convenu que l'AFPI poursuive ses activités d'apprentissage industriel, de formation continue technique et de formation de l'encadrement au Management. Par contre, elle abandonnait aux CCI, les formations commerciales, de gestion ou linguistique, dans lesquelles ces CCI excellaient.

2<sup>o</sup> Les organisations patronales et consulaires régionales s'allièrent par ailleurs, en s'appuyant sur l'AFPI dans différentes circonstances :

- Pour la ***mise en œuvre du Programme européen FORCE*** dont l'AFPI Atlantique eut la responsabilité opérationnelle, le Programme ayant été initié par le CNPF, mais avec, en



appui, le Service des Relations Européennes de la CRCI qui avait la compétence d'expertise et une connaissance approfondie des réseaux européens et des interlocuteurs nationaux et régionaux.

- Pour la **création d'une cellule technique commune de réflexions et de propositions**, présidée par le Président de l'Union patronale régionale, avec deux spécialistes, le Directeur de l'AFPI Atlantique (Yves Jannin) et le Directeur de la Formation et des Ressources Humaines de la CRCI (Roger Balcon). L'objectif était de **construire une politique homogène en matière d'orientations stratégiques de la formation des organisations patronales et consulaires**, et de la faire valoir auprès du Conseil Régional dont le rôle en matière d'enseignement, de formation professionnelle et d'apprentissage prenait de plus en plus de poids.

## **VI - Une stratégie de partenariat avec l'Enseignement Supérieur et la Recherche**

Il était important pour l'AFPI Atlantique en matière de formation initiale de dépasser le premier degré de l'enseignement supérieur (BTS) dans lequel elle se situait depuis de nombreuses années, dans le cadre de son centre d'apprentissage industriel.

En effet, il lui fallait **s'intégrer dans des cursus universitaires de niveau supérieur** pour obtenir une reconnaissance des milieux universitaires qui, soit connaissent peu l'AFPI, soit n'ont pas l'image d'un organisme de formation en mesure de se positionner dans l'enseignement supérieur.

Or, l'AFPI estime disposer de compétences en spécialistes entraînés à mener des projets complexes en entreprises, dans le cadre de la formation continue. Ceux-ci sont en mesure de **délivrer un enseignement tout à fait complémentaire à celui des universitaires et d'excellente qualité**.

Leur enseignement s'appuie à la fois sur leur propre niveau d'études supérieures et sur les actions très opérationnelles qu'ils ont conduites, eux-mêmes, avec succès auprès des Dirigeants d'Entreprise (Grandes ou PME).

Or, toute cette expérience acquise sur le terrain de l'entreprise ne peut qu'être bénéfique aux étudiants qui peuvent ainsi disposer de connaissances et d'un savoir-faire appelés à leur être très utile pour leur intégration professionnelle.

De plus, l'AFPI dispose, grâce à sa politique d'investissements industriels en formation technique, d'un parc Machines parfaitement en phase avec les parcours de formation que doivent suivre les étudiants.

Tous ces éléments favorables ont amené l'AFPI à conclure des **partenariats avec l'Enseignement Supérieur**, mais aussi avec un laboratoire de recherche.

- En 1991, avec une Ecole d'Ingénieurs de production, l'ITII des Pays de la Loire, à la demande de l'organisation patronale de la Métallurgie des Pays de la Loire.
- En 2005 :
  - Avec les IUT de St-Nazaire, Nantes et La Roche-sur-Yon, dans le cadre de Licences Professionnelles, à son initiative.
  - Avec un Laboratoire de Recherche, dans le cadre d'un projet de formation d'Usinage à Grande Vitesse (UGV) Matériaux Composites sur proposition de l'IUT de Nantes (Génie Mécanique).

#### 1) **ITII des Pays de la Loire**

L'ITII des Pays de la Loire s'appuie sur l'Ecole Centrale de Nantes pour la spécialité Mécanique, sur l'ESEO d'Angers pour la spécialité Informatique Industrielle, sur l'Ecole Centrale pour la spécialité Bâtiment et Travaux Publics.

Cette Ecole d'Ingénieurs de production initiée, dans les Pays de la Loire, par l'organisation patronale de la Métallurgie de la région, avec le concours financier du Conseil Régional s'inscrit dans un Réseau national d'IT2I, mis en place par l'UIMM.

Dans le cadre de la filière dite de « Bernard Descomps », elle prépare des ingénieurs par la voie de l'Apprentissage et par la formation continue.

L'UIMM Pays de la Loire a estimé que l'outil de formation patronal l'AFPI Atlantique avait une place à tenir dans ce cursus de formation supérieure, en raison de ses compétences reconnues par les entreprises en matière de formation de l'encadrement au Management des Hommes et dans le domaine de l'informatique industrielle. C'est donc ainsi que l'AFPI pilota le module Management et Ressources Humaines et anima la spécialité Outils et Ressources Informatiques.

Aujourd'hui, l'AFPI engagée dans des projets très importants avec de Grandes Entreprises a réduit sa participation.

## 2) IUT et Licences Professionnelles

- Au plan national, l'UIMM a recommandé de nouer des partenariats avec les IUT pour que le réseau patronal des AFPI soit intégré dans ce récent cursus de formation supérieure appelé à se développer avec le dispositif européen des diplômes qui se met en place.
- L'AFPI Atlantique estime stratégique d'être présente à ce niveau : sa limite actuelle étant le BTS dans le cadre de l'apprentissage.

En 2005, **trois partenariats** sont conclus :

- Avec **l'IUT de St-Nazaire**, dans le cadre d'une **licence professionnelle** existante « **Management des Services de Maintenance** », où l'AFPI prend en charge, à partir de septembre 2006, une spécialité nouvelle « Démarche de Progrès Continu » dont elle a la maîtrise grâce à ses interventions dans Cap Performance et Cap Compétences.
- Avec **l'IUT de la Roche-sur-Yon**, dans le cadre d'une **licence professionnelle** « **Automatisme Hydraulique Industriel** », appelée à s'ouvrir en septembre 2006.
- Avec **l'IUT de Nantes**, dans le cadre d'une **licence professionnelle** « **Mise en œuvre des Matériaux Composites** » dont l'ouverture est, en principe, programmée pour septembre 2007.

## 3) Laboratoire de recherche

Dans le cadre du Pôle de Compétitivité EMC2, un des projets majeurs concerne **l'Usinage à Grande Vitesse des Composites** sur différents aspects,

- Analyse vibratoire de la broche
- Etude des conditions de coupe
- Choix et optimisation des outillages
- Stratégie de définition des parcours outils

L'AFPI Atlantique y est associé

La société EUROPE TECHNOLOGIE en est un des porteurs et travaille en collaboration, entre autre, avec l'IRCYNN et SYNERGIA sur les aspects liés à la recherche appliquée.

En mars 2006, certains résultats très probants en matière de stratégie d'usinage et mise en œuvre de nouveaux outils ont été perçus comme « à déployer au plus vite », auprès des équipes opérationnelles au sein d'Airbus.

C'est ainsi que, via certains membres de l'YRCYNN et d'EUROPE TECHNOLOGIE, des échanges d'information soumis à des règles strictes en matière de confidentialité, ont eu lieu avec l'AFPI Atlantique en vue de ***bâtir un programme de formation spécifique***.

Ce dernier visant au travers d'éléments classiques du métier d'Opérateur Régleur CN et de spécificités liées au fruit de la recherche dans le domaine de l'UGV sur les Composites « Carbone/Epoxy », l'adaptation des compétences dans une nouvelle approche globale.

Cette approche permet d'aborder, dans la continuité, tous les points de transition découlant de l'innovation, par rapport aux méthodes de travail précédemment mises en œuvre.

Le travail actuellement en cours porte plus sur les modes d'évaluation et de certification de la formation, afin de pouvoir être opérationnel sur le dernier quadrimestre 2006.

## ***VII – Une stratégie de concertation avec les Organisations syndicales de salariés***

Le type de relations et la qualité de celles-ci avec les syndicats entrent aussi dans la stratégie de l'AFPI.

En effet, les Partenaires sociaux, au plan national (UIMM, MEDEF, et Organisations syndicales) sont, par les Accords qu'ils ont signés ensemble, à différentes reprises, à l'origine de la Législation sur la formation continue et de son évolution, comme du développement de la formation dans les entreprises.

Il est donc logique, qu'au plan territorial, l'outil patronal de formation, l'AFPI, dans le cadre de son ***Conseil Paritaire de Perfectionnement où siègent les organisations syndicales***, en vertu des Accords Nationaux confirmés par la Législation, génère des relations positives avec celles-ci.

Ce conseil paritaire permet aussi à l'AFPI de faire véhiculer à l'extérieur, une image de qualité et de représentativité reconnue par les syndicats.

Le Conseil de Perfectionnement, en vertu de la réglementation, doit être consulté sur des sujets importants, dont apprentissage. Par exemple, le montant de la subvention de fonctionnement formulé par l'AFPI auprès de l'UIMM, dans le cadre des transferts des fonds de l'Alternance vers l'Apprentissage.

Il est aussi informé et consulté sur les grands projets d'investissements de l'AFPI, en apprentissage et formation continue, comme sur les projets d'ouverture de sections d'apprentissage, ou encore sur les orientations de développement de la formation continue, et enfin sur le Budget.

C'est donc un ensemble de matières importantes sur lesquelles les organisations syndicales ont à donner leur avis.

D'où leur présence permanente depuis 1963. Aujourd'hui y siègent très régulièrement : FO - CFDT - CFTC – CGC, à côté des représentants des entreprises. A noter que la CGT y a siégé pendant plus de vingt ans et qu'elle est signataire des accords successifs de fonctionnement du Conseil de Perfectionnement de l'AFPI.

Les syndicats ont même été, à différentes reprises, les soutiens actifs de grands projets de l'AFPI (exemple IFTI, Pôle Composite, Pôle Aéronautique, création de centres annexes, etc.).

L'AFPI est donc dans une situation de partenariat constructif avec les syndicats précités. Cet état d'esprit permet même aux participants patronaux et syndicaux d'échanger en aparté ou en séance, de façon dépassionnée, sur d'autres sujets que le simple ordre du jour d'une réunion.

### ***VIII – Une stratégie d'ouverture à l'International***

***En 1989 en participant au Programme européen COMETT***, l'AFPI Atlantique a commencé à ***se familiariser avec l'International***. Mais, il ne s'agissait que d'accueillir des Ingénieurs provenant d'Espagne, Portugal et Angleterre pour les former dans différents spécialités Techniques.

En 2000, l'UIMM crée une structure de formation à l'International. Là, l'ambition est d'exporter un savoir-faire à l'étranger en s'appuyant sur un noyau d'AFPI volontaires et reconnues par l'UIMM comme disposant de compétences solides.

Il s'agissait en effet, d'entrer sur un marché de formations à forte concurrence internationale.

Les objectifs de l'UIMM sont :

- de valoriser le savoir-faire français, principalement celui de la Métallurgie auprès d'Etats ou d'organisations patronales étrangères désireuses d'améliorer les compétences professionnelles des salariés de leur pays,

- d'accompagner des entreprises françaises disposant d'usines à l'étranger ou s'y implantant qui doivent mettre à niveau le personnel local recruté sur place ou déjà en poste.

L'AFPI Atlantique estime utile d'être partie prenante à la fois :

- pour gagner des parts de marché, au delà de son marché intérieur
- pour aider en matière de formation, des entreprises de la région installées ou appelées à s'installer à l'étranger
- pour apporter sa contribution à la Politique de formation, à l'exportation lancée par l'UIMM
- pour renforcer son savoir-faire, notamment en apprenant à gérer des projets complexes à l'étranger, et pour élargir sa culture en se « frottant » à d'autres cultures comme à des tissus industriels différents.

A ce jour, l'AFPI est intervenue en Tunisie en 2002, mais surtout au Maroc en 2003 et 2004 sur des projets complexes et importants dans le secteur de la Mécanique, de la Chaudronnerie et du Soudage, auprès de l'Office National Marocain de la Formation, l'organisme de formation du Ministère de la Formation Professionnelle.

Depuis la fin 2005, l'AFPI assure des formations en Ajustage et Chaudronnerie Aéronautique pour une entreprise française sous-traitante aéronautique qui s'installe au Maroc. Un autre projet est conduit par l'UIMM en partenariat avec la Fédération Patronale Métallurgique Marocaine, depuis 2005. Il concerne l'instauration d'un dialogue social entre celle-ci et l'organisation syndicale de salariés marocains, pour mettre en œuvre une politique de formation. Dans ce projet, l'AFPI Atlantique intervient comme concepteur de formations professionnalisantes débouchant sur des qualifications professionnelles, proches de ce que l'UIMM développe en France pour les entreprises de la Métallurgie.

A noter que l'UIMM conduit cette opération au Maroc, comme elle l'a fait dans plusieurs autres pays étrangers, dans le cadre d'une initiative prise par le Ministère des Affaires Etrangères français. Ceci se traduit par une démarche conjointe de l'UIMM et d'organisations syndicales de salariés français destinée à présenter les pratiques françaises, dans des pays étrangers où le dialogue social n'existe pas, en matière de formation.

Par ailleurs, est à l'étude à l'AFPI, ***la création d'un centre de formation aéronautique à Casablanca en partenariat avec le groupement aéronautique d'industriels marocains.***

Enfin, l'AFPI Atlantique associée à trois autres AFPI, membres de l'AFPI internationale est sur plusieurs projets en cours de préparation en Hongrie, visant trois bassins industriels.

### 3.2.3 **Des processus innovants de construction d'une culture territoriale technique et managériale, dans l'industrie**

*L'étude des mécanismes complexes d'acquisition, de transfert et de diffusion des compétences* cherche à décrypter **ces va et vient entre des systèmes qui conjuguent des dynamiques** de **bottom up** et **top down**, de **verticalité** et d'**horizontalité**, centrées sur des **approches individuelles et collectives** et **une culture de réseau**.

Ces mécanismes complexes sont à resituer dans des contextes spatiaux et temporalisés qui nécessitent de revisiter le passé du territoire pour comprendre la donne d'aujourd'hui.

Christophe Besler retrace « l'histoire des Chantiers » (2003), après avoir raconté « l'aventure de la Métallurgie » (2001). du département de Loire Atlantique, anciennement Loire Inférieure. Ces deux ouvrages viennent compléter l'abondante historiographie sur certains secteurs d'activité économique ou sur les mouvements sociaux attachés à l'histoire économique. Ils démontrent **la formidable capacité d'adaptation de ces entreprises métallurgiques et de leur personnel à l'évolution de leur environnement**, même s'il advient que ces phénomènes passent par des crises douloureuses, voire dramatiques comme en ont témoigné de nombreuses recherches historiques.

**Cette capacité d'adaptation s'est structurée à partir de processus innovants de construction d'une culture territoriale, technique et managériale.**

Le département de Loire Atlantique compte aujourd'hui 1.000 entreprises de la métallurgie employant 40.000 salariés dans des secteurs d'activité tels que la sidérurgie, l'électronique la plus sophistiquée ou les équipements électriques de toutes puissances, la construction navale, l'aéronautique etc.

**La métallurgie constitue le secteur dominant de l'activité industrielle du département qui emploie 70 000 salariés.**

**Ce secteur d'activité joue donc un rôle central dans le développement de l'innovation dans la formation professionnelle, mais aussi de la recherche, de l'emploi industriel et des services aux industries.**

**En prise directe avec les entreprises, les acteurs de la formation et de la recherche de ce secteur ont développé des dynamiques et processus innovants dont nous avons retenu trois orientations :**

- des dynamiques basées sur **une philosophie des relations Education-Economie**, construite au cours du temps, qui est traitée dans la **sous section 323.1**
- **une recherche de savoir-faire et de bonnes pratiques** dans d'autres territoires et son transfert et démultiplication dans le système de formation territorial. Elles seront présentées dans la sous sections 323.2
- **des processus innovants de formation et de développement industriel** fondés sur la compréhension des modalités de développement de la motivation à l'investissement créatif, dans l'espace de travail du salarié. Ils feront l'objet d'une analyse dans **les sections 323.3 et 323.4**

**Les acteurs de la médiation** et de la mise en œuvre de ces actions sont parvenus à **utiliser les instruments de l'action publique de manière créatrice et à leur profit**, en trouvant **des espaces de liberté où s'expriment des dynamiques endogènes de création de compétences**.

### 323.1 Les relations Education-Economie

A l'évidence, les vocations de l'école et de l'entreprise diffèrent, ainsi que l'orientation et les modalités de fonctionnement des deux systèmes de la formation professionnelle qui se sont structurés dans le temps, en France.

Il existe aujourd'hui deux voies d'accès aux professions : la voie scolaire assurée par l'Education Nationale ou par les contrats d'association des lycées privés et la voie de l'apprentissage, préparent toutes deux aux mêmes diplômes qui donnent accès à l'enseignement supérieur.

Dans le modèle éducation par l'apprentissage, on peut objecter qu'il s'agit de privilégier l'action, le « faire » aux dépens de la réflexion, que cette déviation est peu compatible avec la mission éducative de l'Ecole.

Chacun prend conscience aujourd'hui que la connaissance, la réflexion, la culture la plus large possible sont les conditions d'une bonne compréhension de notre environnement, des tendances qui se font jour, d'une réelle capacité à analyser des situations, à imaginer des solutions nouvelles et à faire les choix nécessaires pour tracer son propre chemin.



Et quand on s'interroge sur les liens entre connaissances et leur adaptation à des objectifs d'action, le consensus s'est établi pour dire que « savoir n'est pas seulement savoir utiliser ». C'est pourquoi, la préparation au CAP ou au BEP doit apporter aux stagiaires la possibilité de poursuivre leur cursus vers d'autres diplômes ou certifications qui leur permettent d'évoluer et de prendre des responsabilités dans l'entreprise, constituant ainsi un cheminement professionnalisé.

***Un partenariat fructueux Education/Entreprise ne peut s'organiser qu'autour d'un projet partagé, mais se nourrit de toutes ces différences et se conforte par le biais de relations soutenues entre ses acteurs.***

Il n'est d'ailleurs pas nécessaire d'être d'accord sur tout et toujours pour bien travailler ou bien vivre ensemble ! Par contre, il est indispensable de respecter son partenaire et d'essayer de comprendre son point de vue de l'intérieur, d'accepter sa logique de pensée et d'action. Ce qui exige de bien se connaître, mais la construction de cet équilibre difficile ne suit pas toujours un cheminement harmonieux et sans heurts. Il ne peut se consolider qu'avec le temps et des pratiques qui se renouvellent.

***En Pays Nantais, un rapprochement constant formation-recherche-entreprise.***

Rappelons le contexte des siècles précédents concernant le développement des compétences et les investissements dans l'éducation et la recherche des milieux d'entrepreneurs et d'institutionnels nantais.

A l'époque les grands négociants et armateurs nantais ne cachaient pas une certaine méfiance pour l'Université pourtant créée à Nantes dès 1460.

Dans « Les capitaines d'industrie à Nantes au 19<sup>ième</sup> siècle » Yves Rochecongar cite les réserves de Gérard Mellier, Maire de la Ville de 1720 à 1730 quant à l'utilité d'une faculté de Droit à Nantes. Elle sera donc transférée à Rennes en 1735 « mieux placée dans une ville de lettrés qu'à Nantes où l'on ne respire que le commerce ».

Le renforcement de l'appareil industriel nantais voit ensuite se réunir, dans la première moitié du XIXe siècle, un groupe social d'avocats, médecins, ingénieurs et chercheurs, architectes et professeurs, appelés « Capacités », qui souhaitent, au sein de la « Société académique », ***mobiliser les compétences et les réseaux*** pour faire triompher le point de vue capacitaire et ***faire autorité dans le domaine de l'expertise industrielle***.

En s'impliquant dans le débat public et dans les commissions administratives, ils accèdent aux carrières municipales et à la Chambre de Commerce et d'Industrie en remplaçant progressivement dans la deuxième moitié du siècle, les élites traditionnelles du négoce.

En 1964, Jean Simon VORUZ, fondateur, sera le premier industriel à présider la Chambre de Commerce et d'Industrie.

Malgré le relatif échec du programme de ces Saint-Simoniens, ils incarneront un profond changement dans une ville jusque là administrée par des négociants et armateurs. On notera des orientations qui perdurent après l'investissement dans l'Education de la Mairie de Nantes et de son Maire de 1832 à 1865, l'industriel Ferdinand Favre. Une préférence est alors accordée aux écoles techniques qui deviendront, notamment au lycée Livet, le lieu privilégié de la promotion sociale, formeront des générations de contremaîtres et d'ouvriers pour l'industrie et prépareront l'accès aux Arts et Métiers.

Ces types de ***liens éducation-économie-institutions*** ont semble-t-il généré une sorte de ***savoir-faire local qui s'appliquera à des territoires élargis*** dans le cadre du développement de l'Université de Nantes refondée en 1962, du Schéma Directeur d'Aménagement de l'Aire Métropolitaine bipolaire Nantes/Saint-Nazaire à partir de 1968, de l'organisation de la décentralisation de la Formation Professionnelle confiée en 1982 à la récente Région des Pays de la Loire. A ces mêmes époques ce type de relation en Bretagne, où a été valorisée de longue date la formation générale supérieure, avec la conséquence d'un accès facilité aux diplômes de hauts niveaux mais aussi d'une méconnaissance, voire méfiance à l'égard de l'enseignement technique et d'une distance du système éducatif vis à vis des entreprises et des institutions économiques.

Comme nous pouvons le constater tout au long de cette thèse, ***les acteurs régionaux du développement de l'économie et de ses ressources humaines*** (et plus spécifiquement ***dans la Métallurgie***), qu'ils soient du monde de la formation ou du monde de l'entreprise se sont interrogés et ***ont œuvré de longue date, au bénéfice des relations Education Economie***.

Il ne s'agit pas, dans ce domaine de sous-estimer toutes les interrogations qui agitent les relations de ces deux mondes, que ce soit :

- les questionnements sur l'émergence de savoirs, propres aux entreprises formatrices
- l'éthique éducative concernant la formation en lycée sur un logiciel ou sur un matériel d'un constructeur plutôt que d'un autre, les problèmes bien réels des délais à respecter, dans le cadre de projets ou de contrats de recherche confiés au système éducatif par les entreprises, le retour d'investissement, pour chaque partie engagée dans ces processus partenariaux
- les accusations de concurrence déloyale, entre les lycées techniques et les centres de formation d'apprentis.

Au stade d'**aujourd'hui**, que ce soit au niveau des orientations de la formation professionnelle définies par le Conseil Régional, en concertation avec le Rectorat, ou dans les Chambres de Commerce et d'Industrie ou Unions Patronales qui mènent des politiques ambitieuses dans le domaine de l'apprentissage, la préoccupation et l'exigence centrale de compétitivité du territoire et du développement d'un emploi qualifié, orientent leurs **investissements vers des moyens privilégiés d'apprentissage de la capacité à apprendre**.

Bien que les modes de formation (en Apprentissage ou en Ecole) aient leur importance, ce qui préoccupe ces acteurs, c'est la **mise en œuvre de parcours professionnalisés tout au long de la vie, la problématique de la mobilité, de l'employabilité des salariés et de leur sécurisation dans des systèmes productifs de plus en plus flexibles**.

Aujourd'hui, face à la nécessité d'innover dans l'économie, ancrée dans une « société de la connaissance » (devenue le credo de l'Union Européenne, depuis la publication en 1993 du livre blanc consacré à la croissance, la compétitivité et l'emploi, et qui a été politiquement entérinée lors du sommet de Lisbonne de 2000), **un consensus se construit entre ces acteurs qui apprennent à se connaître à travers de multiples occasions de se rencontrer sur un territoire qu'ils ont à construire ensemble**.

La problématique concurrence / coopération est toujours bien présente, comme la réponse contrôle / incitation de la puissance publique dans le maniement alternatif du bâton et de la carotte. Ces tensions ont joué jusqu'à présent un rôle d'aiguillon permettant de générer les moyens de la régulation régionale.

Les relations Education-Système privé de formation ne sont pas toujours «un long fleuve tranquille», alors qu'elles doivent bénéficier au développement économique par des formations de qualité, menées en concertation.

En effet une concertation bien menée, où chacun se sent reconnu et respecté, où chacun y trouve son compte, ne peut que déboucher sur un partenariat positif et réussi.

A titre d'exemple, on peut citer le cas de deux projets d'ouverture de sections d'apprentissage initiés par l'AFPI Atlantique qui excelle dans cette voie de formation.

Déposés auprès du Conseil Régional, décideur en la matière, en concertation avec le Rectorat, au titre de la carte scolaire, il a fallu pour l'AFPI mener des négociations serrées avec les deux Institutions.

En effet, le Rectorat déposait auprès du Conseil Régional les deux mêmes projets, par voie de l'apprentissage, voie dans laquelle l'Education Nationale est elle même en phase de démarrage.

Grâce à un accord de partenariat intelligent entre l'AFPI et le Rectorat, sous l'œil vigilant du Conseil Régional, les projets des deux structures ont pu être associés.

Chaque structure participe à la mise en œuvre de ces deux projets (l'un BAC Pro Structures Métallique, l'autre CAP Matériaux Composites), en assurant pour l'un, la première année d'apprentissage et pour l'autre la deuxième année d'apprentissage, dans un cadre de fonctionnement pédagogique, administratif, organisationnel et promotionnel défini ensemble.

Il y eut certes ensuite à faire travailler ensemble des équipes pédagogiques, peu habituées à ce type d'exercice, ayant leurs propres visions de la formation initiale et leurs traditions.

La qualité et le sens des responsabilités des responsables opérationnels des deux structures ont permis de surmonter les difficultés qui auraient pu aboutir à des résultats négatifs, alors qu'il y avait des enjeux déterminants pour tous : mener des jeunes apprentis à la réussite et répondre aux besoins des entreprises.

Les deux actions continuent à fonctionner à la satisfaction des partenaires concernés, tout en exigeant toujours une attention particulière. Mais, on ne peut s'embarquer dans ce genre de dispositif partenarial à la légère.

Les structures concernées (Lycées, CFA) doivent s'estimer réciproquement avant le lancement d'une telle opération, puis accepter l'exigence d'une concertation réciproque, sans arrière pensée, enfin faire preuve d'une humilité certaine dans cette nouvelle approche partenariale.

Les Institutions (Rectorat et Conseil Régional) doivent inscrire de leur côté, leur volonté de politique partenariale dans une vision de projet partagé et non de projet imposé.

C'est l'une des clés de la réussite d'une relation harmonieuse et positive entre Système Public et Système Privé dans le cadre d'un Projet Global Education-Economie.

### **323.2 La recherche d'externalités positives**

#### **1. Un apport de ressources techniques en matière de savoir faire dans les PMI :**

**L'histoire (années 2000) d'un transfert, de Rhône Alpes aux Pays de la Loire, qui vient « outiller » la nouvelle action régionale industrielle.**

De Cap Performance à Cap Compétences, de Cap Compétences à Cap excellence dans le Pôle de compétitivité EMC2, puis Dinamic entreprises, pour la mise en orbite de l'entreprise « étendue », puis « élargie » au réseau régional des PMI, on constate que CEFORALP joue un rôle de « grand expert », dans la mise en œuvre de la méthodologie d'introduction de systèmes de progrès dans les entreprises industrielles des Pays de la Loire.

### **a) Fin des années 1990, la Production au Plus Juste (PPJ)**

Pour parvenir à la "production au plus juste", la méthodologie consiste à analyser l'ensemble des fonctions liées à la production pour identifier les opérations sans valeur ajoutée et aboutir à des plans d'actions visant à améliorer la compétitivité de l'entreprise.

Sous l'égide du Ministère de l'Industrie, Direction des Stratégies Industrielles, dans le cadre d'une action collective du secteur automobile qui regroupait cinq syndicats professionnels (FIEV, Fonderie, Plasturgie, Caoutchouc, FIM), l'élaboration de cette méthodologie a abouti à la rédaction d'un « Guide de la performance industrielle ».

Cette méthodologie ne s'avérant pas spécifique au secteur automobile, le Ministère de l'Industrie a alors décidé de l'étendre à l'ensemble des industries, ce qui a abouti à la publication du "guide du diagnostic" et d'un « guide de la formation » dans la collection Mutations Industrielles du Ministère.

### **b) L'action anticipatrice de CEFORALP en matière de compétitivité vers les PME de Rhône Alpes.**

Destinée à des grandes entreprises, cette méthodologie a été déclinée en 1999 par CEFORALP, au bénéfice des PME. Dans le cadre d'une action collective, en Région Rhône-Alpes, elle a été menée auprès de 66 entreprises. Cette action basée sur la logique de fonctionnement des PME s'est fondée sur:

- un guide de diagnostic simplifié pour des PME de 50 salariés et plus
- un accompagnement par des consultants dans l'entreprise (Une approche du conseil par demie journée - rythme plus adapté au mode de fonctionnement de la petite entreprise) (une obligation de résultats -dire à une entreprise ce qu'elle doit faire et le faire avec elle-)
- des actions de formation adaptées aux besoins et aux rythmes de travail de ce type d'entreprises.

CEFORALP était une association dédiée, à l'origine (1972), à la formation de publics en difficulté. En 1996, elle « s'embarque » en partenariat avec la fédération de la Métallurgie de Turin dans un programme transnational européen PIC-ADAPT, par le biais d'un chef de projet qui quitte la structure au troisième mois du projet.

### **L'apport de Mario Capraro**

L'embauche en 1996, de Mario Capraro, pour faire face à cette situation, va amener cet organisme (dont il est aujourd'hui le responsable des projets) à prendre un cap bien différent. Le projet PIC ADAPT "Lean Production", mené à son terme de 1997 à 1999 par Ceforalp, a recueilli des résultats significatifs de par sa dimension collective, son approche globale de l'entreprise, l'efficacité des actions concrètes dans chacune des 66 PME industrielles participantes.

Le profil atypique de Mario Capraro tant sur le plan multiculturel, formatif et professionnel, apportent à CEFORALP une forte qualité de développement.

D'origine italienne, venu en France dès sa jeunesse,

- Sa formation initiale et universitaire est très variée : d'un CAP mécanique au DEUG mathématique, et un DUT informatique, jusqu'à une maîtrise MIAGE et un cursus DESS).
- Après un passage dans le conseil, il dirige des PME indépendantes et la filiale d'un grand groupe, puis il crée sa propre entreprise.
- Chargé de cours sur l'organisation industrielle en DEA, DESS, doctorat à l'Université de Lyon I et à l'IAE.
- L'un des premiers spécialistes français des méthodologies de développement des PME-PMI, il est actuellement responsable de la conception et du programme de compétitivité des entreprises à CEFORALP
- Co-auteur avec Gérard Baglin au groupe HEC d' « L'entreprise étendue » et de deux autres ouvrages visant aussi les compétences.

Confortés par les résultats atteints, les Pouvoirs Publics ont incité les partenaires à proposer le transfert et la démultiplication de l'opération pilote "Lean Production".

Ainsi est né, en 2000 le Programme Production au Plus Juste Rhône-Alpes (PPJ/RA), qui vise alors à faire bénéficier 400 PME de la démarche Lean Production ou Production au Plus Juste et impliquer 70 consultants et 90 formateurs.

Le programme est financé par le Fonds Social Européen (objectif 3), la DRTEFP, la DRIRE, la Région Rhône-Alpes et les entreprises.

Ceforalp se présente, aujourd'hui, comme créé à l'initiative des organisations professionnelles et du MEDEF de Rhône-Alpes, pour accompagner l'entreprise dans l'amélioration de sa performance et comme partenaire du portail économique de l'agglomération lyonnaise. De par

son approche PME (méthodologique et opérationnelle) et de son expérience des programmes européens et de leur déclinaison territoriale, il est coutumier des négociations à mener avec les ministères français et leurs relais territoriaux ainsi qu'au sein des arcanes de l'administration et des régions européennes.

**c) le transfert de la méthodologie de CEFORALP vers la Loire Atlantique**

***Suite aux contacts des Chantiers de l'Atlantique (benchmarking de Bruno de Maquillé, à l'époque Directeur des achats et de l'Armement industriel aux Chantiers) avec Ceforalp (Mario Capraro), ce dernier souhaite trouver un point d'appui en Loire Atlantique.***

Ceforalp fortement reliée à L'UIMM Rhône-Alpes (puissante fédération de la Métallurgie et de la Mécanique au sein de l'UIMM nationale), est par leur intermédiaire, ***mis en contact avec l'AFPI Atlantique.***

Présidée successivement par les grands donneurs d'ordre de la région, ***l'AFPI est un acteur clef de la formation industrielle régionale.***

Nous rappelons que la création de cet organisme de formation (1963), auquel adhèrent en priorité et fermement les chefs d'entreprises regroupés au sein de la Métallurgie du département de Loire Atlantique, a été, par le biais de l'organisation rationnelle de systèmes de formation (apprentissage industriel, formation continue technique et formation de l'encadrement) un des éléments facilitateur dans le long processus de rapprochement des différents syndicats patronaux existant dans la Métallurgie en Loire Atlantique pour aboutir à ce qu'est aujourd'hui l'Union des Industries de Loire Atlantique.

L'AFPI Atlantique, organisme de formation patronal relevant à la fois de la Métallurgie et de l'interprofessionnel, accueille donc dans ses locaux en 2001 ce partenaire lyonnais.

Son président Jacques Crusson, directeur d'Airbus Saint-Nazaire a donné son aval à cette alliance en 2000, suite à une rencontre avec Yves Jannin (Directeur de l'AFPI Atlantique) et Bruno de Maquillé.

***Jacques Crusson a en effet, depuis plusieurs années, engagé en interne son site Nazairien Airbus dans ces démarches de progrès. En tant que Président de l'AFPI et dans le contexte de la progression de l'externalisation d'activités chez Airbus, il a saisi les retombées essentielles de cette action pour les PMI sous-traitantes de la région et pour le renforcement des compétences de l'AFPI.***

Cet engagement de l'AFPI dans les processus Cap Performance, puis Cap Compétences va lui permettre de lancer en 2006, l'Institut Industriel de la Compétitivité.

Ceforalp partage, avec l'équipe opérationnelle de l'AFPI, les **mêmes approches de systèmes de formation basés sur des dispositifs d'action collective, considérés comme des alternatives efficaces pour permettre aux entreprises d'accéder à des démarches de progrès.**

Si l'AFPI est plus tournée vers les grandes entreprises et les grosses PMI (150 à 300 salariés) pour le Management, pour les formations industrielles métiers, son implantation est plus ouverte vers les PME et TPE, dans le cadre de l'apprentissage industriel du niveau V au niveau III.

Par ailleurs, le programme européen FORCE, animé par l'AFPI avec l'appui de la CRCI, avait initié l'AFPI, en son temps, à des démarches innovantes au bénéfice des dirigeants de PME et de leurs salariés.

Dans l'analyse des schémas successifs de mise en œuvre des différents programmes, décrits dans la deuxième partie de la thèse, nous ***suivons le cheminement complexe des modalités du transfert de ce savoir faire de la région Rhône Alpes***, son intégration progressive et son évolution dans les dynamiques de développement industriel des Pays de la Loire.

L'évolution du positionnement d'un consultant extérieur à la région, intervenu dans quatre programmes successifs Cap Performance, Cap Compétences, Cap excellence et Dinamic entreprises, nous donne aussi matière à ***décrypter les modes de gouvernance de l'Etat*** dans le point 34 sur les acteurs de la gouvernance territoriale.

### 323.3 Des apprentissages/actions

Les deux exemples suivants cherchent à mettre en exergue, ***les étapes d'un système d'apprentissage local à la compétitivité, bâtissant dans l'encadrement industriel territorial, une approche similaire des problèmes à régler et des méthodes de travail à mettre en œuvre pour les résoudre :***

1. d'abord une phase préparatoire du terrain de chaque entreprise ; c'est une phase individualisée, via des agents de maîtrise et des cadres qui suivent une formation qualifiante à l'AFPI de manager d'équipes industrielles.  
Sur de nombreuses années, un grand nombre de salariés et leurs entreprises ont donc bénéficié de ce type de formation technique et managériale, appuyée sur ***la motivation et la capacité de l'encadrement à proposer, avec leurs équipes, des innovations dans l'organisation du travail.***
2. puis, une phase de consolidation de la compétitivité territoriale, avec l'arrivée des programmes « CAP » qui ont permis d'enrichir cette première approche, par le biais du transfert des outils de CEFORALP, notamment dans le programme « Interface » de Cap



Compétences, programme qui amène les entreprises cotraitantes à s'approprier collectivement des instruments de la performance, établissant et structurant ainsi, ***des références communes à intégrer par les salariés, amenés à travailler ensemble dans le cadre des relations de co-traitance.***

**1. Une formation favorisant l'investissement créatif de l'encadrement.**

***Dans l'Ecole de Maîtrise qu'elle a créée en 1980, l'AFPI Atlantique a mis en application dans les entreprises de Loire Atlantique et des départements voisins, des pratiques validées au niveau national, comme au plan local.***

On rappelle que cette école a été précédée par la mise en œuvre, dès 1961, par la Chambre syndicale de la Mécanique, d'un cycle de formation pour agents de maîtrise en Loire Atlantique. Il s'agissait, à l'époque après les grandes grèves de 1955, de redonner toute sa place à l'encadrement intermédiaire qui bien souvent manquait de capacités managériales et de connaissance de la problématique syndicale.

Cette formation a servi d'expérimentation pour l'ensemble du système de formation qui se mettait en place, au niveau national, dans l'institution patronale métallurgique (l'UIMM) et a été le terreau de l'Ecole de maîtrise qui progressivement s'est étendue aux Pays de la Loire, relayée en Sarthe par l'AFPI Le Mans à l'initiative de l'AFPI Atlantique.

Après avoir été validée par l'UIMM au niveau national, ce dispositif de formation est mis en œuvre actuellement dans 35 des 60 AFPI du réseau national. Il est désormais coordonné par l'UIMM.

Ce dispositif s'inscrit aujourd'hui dans un cadre élargi, l'Ecole de management qui développe trois cycles pour former de l'animateur d'équipe au cadre supérieur.

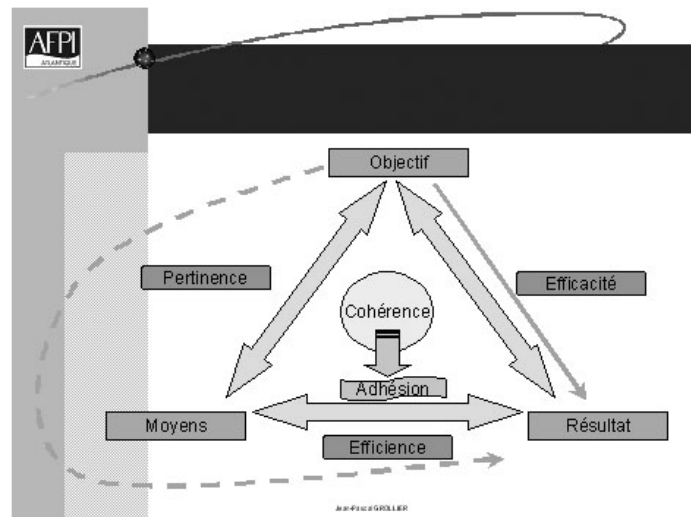
***Ces cycles permettent d'obtenir*** une certification UIMM, validée sur le plan national par l'UIMM, et sur le plan local par la Chambre Syndicale Territoriale de la Métallurgie. Les compétences et qualités requises sont appréciées à partir des mêmes grilles, prises en compte par tous les jurys d'Ecole de Management de France. Ces Ecoles doivent être relabellisées tous les 3 ans.

## Présentations des cycles

3 Cycles	3 Parcours	3 Publics	3 Objectifs
Cycle 3	24 jours	Ingénieurs Responsables de départements Chefs de projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piloter un centre de profit (unité opérationnelle, service, équipe projet)</li> <li>• Manager les hommes et développer les compétences</li> <li>• Accompagner les changements dans un environnement mouvant</li> </ul>
Cycle 2	33 jours	Chefs d'ateliers Responsables d'équipe Agents de maîtrise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer des responsabilités économiques, organisationnelles et relationnelles</li> <li>• Etre un manager reconnu</li> <li>• S'impliquer dans la politique qualité et sécurité de l'entreprise</li> </ul>
Cycle 1	17 jours	Chefs d'équipe Team-Leaders Coordinateurs techniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animer au quotidien (formuler un reproche, encourager...)</li> <li>• Décliner des objectifs à son équipe de travail</li> <li>• Etre acteur de la démarche qualité et sécurité de l'entreprise</li> </ul>

Pour comprendre **la démarche AFPI**, nous avons rencontré les stagiaires, agents de maîtrise du cycle 2 : « Maîtrise et coordinateur technique », cycle de 33 jours répartis sur 1 an. Dans ce cycle, nous avons ciblé le module de trois jours « développement d'outils de pilotage d'atelier ».

Concernant ce module, une méthodologie de formation s'est structurée au fil des années, pour **permettre à un agent de maîtrise de construire le schéma cohérent d'un projet d'action qu'il propose de mettre en œuvre ou qu'il a déjà engagé, dans son entreprise, avec son équipe**, selon le schéma triangulaire ci dessous.



En fin de formation, le stagiaire, qu'il soit chef d'équipe, agent de maîtrise ou ingénieur doit présenter un projet opérationnel, dont la validation par le jury, composé de responsables d'entreprises, constitue un point central de l'obtention de la certification délivrée par l'UIMM, certificat qui vient valider sa qualification technique et sa compétence à animer une équipe.

La présentation cohérente du projet s'organise autour de la compréhension des concepts d'objectifs, de moyens et de résultats.

L'objectif (réaliste) à atteindre tient compte de la contextualisation du projet (l'entreprise, son organisation, ses produits et ses savoir-faire, son environnement, sa stratégie, la situation observée, le problème à résoudre, le chemin suivi par l'agent de maîtrise ou le cadre technique et son positionnement dans son entreprise) qui donne sens au projet et favorise sa réalisation, s'il est partagé (adhésion).

Les moyens mis en œuvre et les résultats de l'action doivent être précis et rigoureux. Ils sont construits à partir :

- De la prise en main d'outils spécifiques et de leur intégration judicieuse dans le projet,
- De l'utilisation d'indicateurs pertinents pour mesurer
  - la performance, en termes de délais, coûts et qualité, valorisés en gains chiffrés
  - l'état d'avancement de l'action

- la compétence acquise par le personnel.

Le niveau d'adhésion de l'équipe du projet, des décideurs ou de l'environnement défini comme influent, plus difficiles à préciser, font l'objet de fructueux échanges au sein du groupe de stagiaires pour mieux cibler les moyens et indicateurs à trouver :

- pour favoriser l'implication des acteurs internes et externes,
- organiser le système renforçant l'autonomie et la prise de responsabilités,
- créer et gérer une circulation efficiente de l'information montante et descendante en interne et destinée aux différents niveaux des directions concernées ou aux autres ateliers.
- animer des réunions à durée et cadence limitées
- trouver les bons interlocuteurs et les expertises nécessaires
- renforcer par la formation les savoir-faire exigés par l'évolution du projet.

A l'occasion de leur participation au module « développement d'outils de pilotage d'atelier », nous avons interviewé les stagiaires et le formateur de ce module, notamment sur leur « chemin de vie ». Ces interviews et l'écoute des présentations volontaires, partielles ou complètes de projets parmi ceux d'une dizaine de stagiaires, permettent de préciser quelques caractéristiques de ce groupe et de ses résultats qualitatifs.

Les stagiaires sont inscrits dans une démarche de parcours professionnalisant, plus fréquent dans la métallurgie que dans d'autres secteurs (les notions de métier, du travail de qualité et de l'effort personnel y sont particulièrement valorisés, ainsi que la prise en compte des étapes successives d'un parcours professionnel).

**Les responsables de ces entreprises**, du Grand Donneur d'Ordre à la PME, ont pris l'habitude de faire consolider ce type de parcours de manager de proximité, à l'extérieur de leur entreprise. Pour cela, ils **font confiance à l'AFPI**, organisme qu'ils ont créé et qu'ils soutiennent, **notamment en participant aux jurys de validation des résultats**. Ils suivent activement et orientent son activité, en fonction de l'évolution des besoins en compétences de leurs entreprises. Ils y mesurent ce qui a été fait et ce qui doit être amélioré continuellement. L'AFPI doit faire ses preuves comme les entreprises.

**Ce socle d'entreprises industrielles a un attachement fort aux métiers, à la pérennisation de leur activité et à la transmission des savoir-faire.**

***Leurs responsables ont marqué leur entreprise et ont acquis une vision stratégique du développement territorial à travers les responsabilités qu'ils assument tant au niveau professionnel qu'institutionnel.***

**Les stagiaires** proviennent principalement d'entreprises de Loire Atlantique, mais aussi du Maine et Loire et de la Vendée et sont semble-t-il encore aujourd'hui, plutôt issus du milieu agricole. (Rappelons que les Pays de la Loire ont un profil plus industriel et plus agricole que la moyenne française). Certains stagiaires, ont débuté leur parcours professionnel comme ouvriers, parfois par l'intérim, pour se retrouver progressivement à l'échelon actuel. D'autres, plus nombreux, ont été intégrés dans l'entreprise avec un BTS ou un DUT.

**Leurs projets** concernent, par exemple,

- La professionnalisation et la maîtrise des achats de matière et d'outillage d'un atelier de mécanique dans un centre de formation (et en conséquence, l'amélioration de la gestion des stocks) dans un contexte du renforcement de la fonction achat.
- La réduction des délais de fabrication et de montage de machine de conditionnement alimentaire. La prise en compte de la non qualité des pièces livrées par les fournisseurs dans un contexte d'arrivée d'un nouveau responsable de qualité.
- La réduction du temps des essais en mer et à quai, avant la livraison définitive d'un bateau : éviter les doublons entre les essais armateur et les essais réglementaires. Il sera nécessaire de renforcer les recours à la documentation technique et à la formation dans ce domaine (plus spécifiquement à la lecture des plans) et de prendre en compte les circuits de décision pour faire avaliser les actions proposées.
- L'ingénierie du changement avec l'arrivée d'un second, dans un atelier polyvalent de mécanique (40 personnes gérées par l'agent de maîtrise) dans une entreprise qui développe par ailleurs une activité de négoce.

Il s'agit de déléguer certaines tâches à l'adjoint, tout en maintenant le niveau de compétences de l'entreprise fragilisée à la suite de départs. Donc, ne plus faire certaines choses pour faire mieux d'autres qui avaient été délaissées et engager de nouveaux travaux.

- L'autonomisation d'une équipe soudage par l'autocontrôle de sa non qualité au lieu du contrôle à posteriori par le plus ancien dans le métier (parti en retraite). La mise en œuvre d'une organisation, d'une communication visuelle des résultats obtenus et de formations, propres à traiter les erreurs au fur et à mesure et, de ce fait, à les réduire complètement.

Dans le cadre de l'EPO (entretien personnel d'objectif), la confrontation de l'auto évaluation du salarié (acquis, comme sous-performances), aux appréciations de son agent de maîtrise, est reconnue, dans cette équipe, comme un processus favorable à la motivation à se former et à faire évoluer les comportements individualistes des soudeurs. Ce processus est lié à la personnalité du chef de groupe. Il ne semble pas transférable à d'autres équipes dont le management est perçu comme plus dirigiste.

- Et plus généralement, des projets liés à la réduction du temps de préparation du travail.

En développant ***un management d'équipe, à partir de projets structurés*** qui renforcent l'adhésion du plus grand nombre à des actions (qui ont du sens pour chacun des acteurs sollicités) l'agent de maîtrise est amené progressivement à :

- ***analyser et formaliser des processus clés,***
- ***développer une culture d'indicateurs pertinents pour présenter ses résultats et valoriser les avancées de l'équipe réalisatrice de l'action,***
- ***apprendre à déléguer et favoriser l'autonomie et la polyvalence de chacun et du groupe,***
- ***capitaliser l'expérience et les acquis individuels et collectifs,***
- ***à communiquer autrement.***

Les séminaires à l'AFPI sont aussi une aide appréciée par les stagiaires, pour apprendre à débattre de ses idées avec d'autres, à entendre et intégrer toutes les bonnes idées, à les écrire aussi.

Le comportement du groupe est un mélange de grande écoute et de participation active. Il en ressort une incroyable motivation à agir, dans la bonne direction, pour pérenniser l'action que chacun mène, mais aussi l'entreprise à l'évolution de laquelle il participe.

***Leur formateur*** est issu d'une formation en génie électrique (DUT génie électrique, option électronique et informatique industrielle). Tout au long de son cursus professionnel échelonné dans plusieurs entreprises différentes, en taille (de 6 à 800 salariés) comme en secteurs (IAA, aéronautique, plastique, bois..), il a conforté son expérience de l'organisation industrielle en passant de l'intégration de différents automatismes, à la robotique et à la maintenance.

Il a validé ce parcours par un diplôme d'Ingénieur Professionnel de France, qui se revalide tous les trois ans.

**Il témoigne que ce cursus suivi lui a « appris à apprendre »** et que « son milieu familial agricole l'a imprégné d'un fort attachement aux valeurs du travail ».

Il expérimente, par ailleurs, depuis de nombreuses années, en tant que consultant en organisation industrielle, référent dans les programmes Cap Performance et Cap Compétences, que **le fait d'entrer dans l'entreprise par l'atelier lui permet de remonter à la stratégie de l'entreprise.**

Pour lui ce module est « une porte que le stagiaire ouvre avec d'autres », pour s'engager sur un chemin qui lui permette de formaliser et d'exprimer des problèmes rencontrés, d'esquisser, puis de valider des idées de résolution de ces difficultés et de **comprendre que le « levier humain », c'est ce qui fait évoluer les organisations et les techniques et pas l'inverse.**

## **2. Le programme de développement « interface » de Cap Compétences.**

**Ce programme, destiné aux cadres « des réseaux de Donneurs d'Ordre/Sous-traitants » vise à structurer l'espace d'échanges et de médiation entre les donneurs d'ordre et les cotraitants**

**a) le contexte :**

**Il existe une histoire commune**, faite d'affaires, souvent bénéficiaires et quelques fois déficitaires **entre les Chantiers de l'Atlantique et ses coréalisateur (sous-traitants).**

Elle constitue un vécu et des ressentis accumulés à l'occasion des différentes phases de la construction des paquebots et autres navires et des évolutions, dans le temps, de l'organisation du système productif des Chantiers, décrite dans la deuxième partie.

Dans la troisième génération de l'industrie portuaire, nous y avons abordé « l'entreprise étendue » et le « développement des fournisseurs ».

L'évaluation du programme Cap performance dont l'objectif des deux partenaires (cotraitants - choisis par les Chantiers de l'Atlantique et Chantiers de l'Atlantique), était de mieux maîtriser ensemble le processus et la conception d'industrialisation de bateaux, a permis de prendre la mesure des différentes pratiques et des problèmes rencontrés. Cette évaluation a montré le cap à passer pour faire face à la concurrence des autres européens et des pays asiatiques.

Rappelons que l'action **Cap Compétences** qui a suivi Cap Performance avait des objectifs beaucoup plus ambitieux. Il s'agissait de **préparer l'ensemble des entreprises régionales liées à la construction navale, à la reprise d'activité et à l'appréhender dans les**

**meilleures conditions de concurrence, sous l'impulsion du Donneur d'Ordre « Chantiers de l'Atlantique » et du patronat de Loire Atlantique (Medef et UI).**

Les actions imaginées ont été orientées dans deux directions :

- Agir pour l'amélioration des compétences
- Agir pour le développement économique

L'une d'elles, **l'action « Interfaces Etudes et Montage »** du sous projet « agir pour le développement économique » se focalise sur les gisements de progrès importants qui résident dans une meilleure maîtrise des processus communs entre les Chantiers de l'Atlantique et coréalisateur en étude et montage, à travers la mise en œuvre de plans d'actions spécifiques articulés autour de Coût, Délai, Qualité et Sécurité.

Contrairement au mode de fonctionnement de l'Airbus qui a réparti les activités de conception et de montage final sur Toulouse, et certaines activités de fabrication sur Nantes et de montage sur Saint-Nazaire, les Chantiers de l'Atlantique gèrent, l'ensemble du processus sur le même site, avec ses coréalisateur qui sont, pour beaucoup d'entre eux, implantés à Saint-Nazaire et ses environs ou possèdent une filiale sur le bassin d'emploi de Nantes Saint-Nazaire.

Le site Chantiers mélange tous les acteurs sur un même plateau de réalisation Navire favorisant une gestion de l'armement à la manière d'une PME et au sein d'un même plateau études utilisant les mêmes outils.

Ce système de délocalisation des coréalisateur et relocalisation du travail sur une plateforme de construction induit des complicités et des modes de travail du type « artisanal ». Il n'y a pas de tâches répétitives. De ce fait, il s'agit de **développer** pour chacun **des compétences à l'autonomie** et **des modes de relations conjointes entre différents métiers fonctionnant sur une même zone géographique, à un même moment.**

Comme l'on peut l'imaginer, les perceptions du travail en commun sont souvent très différentes et occasionnent des incompréhensions, des pénalités de retard vécues comme des injustices et toutes sortes de tensions peu favorables à l'établissement de relations de confiance.

Quelques exemples les plus cités :

- Une spécification réputée explicite et qui à l'usage s'avère mal définie. Il s'agit d'être sûr qu'à l'instant T chacun a la même mouture de plan doté du même indice de réalisation.



- Une compréhension différente des jalons (terme utilisé pour signifier que l'on passe d'un groupe de tâches à un autre, jalon lié à une validation de conception, liée elle-même à une commande et donc à un chiffre d'affaire).
- Une stratégie de pré-armement mise à mal par défaut de coordination.

Les difficultés analysées concernent les objectifs différents des contributeurs à la finalisation d'un produit singulier : un bateau de croisière.

Pour les Chantiers, il s'agit de tenir compte à chaque instant de l'évolution du cahier des charges de l'armateur, lié aux besoins des consommateurs de croisières dont les goûts et desiderata sont à satisfaire dans un produit et un service unique et singulier pour chacun.

Pour le coréalisateur, il s'agit de réaliser un chiffre d'affaire en engageant une production ou un montage à partir de commandes arrêtées à un moment donné, objectif, parfois difficile à concilier avec la réactivité exigée par le client.

#### **b) Objectif et méthodologie** du programme « Interfaces » de Cap Compétences

L'objectif du programme « Interfaces » de Cap Compétences, tel que précisé par l'AFPI, choisi comme responsable de ce programme par les Chantiers de l'Atlantique et l'ensemble des financeurs, consistait à ***travailler à l'optimisation de processus communs entre le donneur d'ordre et les coréalisateurs*** pour ***réduire de façon significative et pérenne les dysfonctionnements des interfaces entre Chantiers de l'Atlantique et les coréalisateurs.***

Il s'agit de trouver le « terrain de jeux », là où se retrouvent ensemble, Chantiers et sous traitants, là où il est opportun de mettre en œuvre une gestion commune de progrès.

L'enjeu fixé est l'application et la mesure des actions issues des plans d'actions validés en commun, directement sur une nouvelle commande de navire.

La problématique du chiffrage des gains effectués dans ces organisations croisées et plans d'actions proposés pose de véritables problèmes.

En effet, le terrain de jeux à délimiter peut être un bloc (une tranche du bateau où tout le monde travaille ensemble) ou une fonction qui traverse plusieurs blocs. Le tuyauteur par exemple est intégré dans la gestion globale de ce bloc mais le coordinateur de ce bloc a une responsabilité des tuyaux de leur entrée à leur sortie du bloc, alors que le tuyauteur a besoin de connaître son positionnement dans l'ensemble des blocs.

La balance entre gestion par métier et par bloc développe donc de nombreux dysfonctionnements

Pour analyser les raisons, les origines, les responsabilités, souvent diffuses, de ces dysfonctionnements, l'ensemble des parties concernées s'est retrouvé autour d'une même table.

La première étape du programme, avant même de former des groupes a donc réuni les dirigeants coréalisateurs pour leur expliquer ces principes de formation-action, les enjeux du programme, les moyens financiers etc.

Chaque groupe a ensuite été constitué autour de 6 thématiques :

- Agencement de locaux publics
- Energie et propulsion
- Electricité
- Tuyautage
- Cuisines
- Air conditionné

Un groupe de 14 personnes s'est organisé autour d'un animateur de l'AFPI avec 2 personnes dans chacune des cinq entreprises sous traitantes d'un domaine spécifique et leurs 4 correspondants des Chantiers.

Ce programme a réuni 27 « cotraitants » susceptibles de ***constituer le noyau dur des entreprises compétentes en études et montages choisies par les Chantiers pour les futures commandes.***

Les pratiques du donneur d'ordre qui à travers ses missions d'audit est en posture de détenteur du savoir et en capacité de se prononcer sur la performance des fournisseurs, amenant le fournisseur en posture de « présumé ne pas savoir » ont évolué au cours de ce programme vers une plus grande confiance, voire même une remise en question des propres « certitudes » du côté des Chantiers.

Les Chantiers ont, de ce fait, renforcé le nombre d'heures de formation dédiées à ses propres salariés, dans ces domaines. Il faut remarquer qu'une période de sous charge, est favorable à occuper et à renforcer les savoir-faire des personnels, grâce à l'inscription en formation (formations et salaires, d'ailleurs pris en charge pour une grande partie par des fonds publics).

### 323.4 Comment ça marche ? La création endogène de compétences et le maillage du territoire

#### 1. la création endogène de compétences

Le Contrat d'Etude Prospective Aéronautique(2003) mené par le CEREQ et le laboratoire universitaire GESTE suggère de « *favoriser la création endogène de compétences nouvelles qui s'inventent en même temps que s'inventent les solutions innovantes* ». Dans cette perspective, et pour apporter matière à la réflexion sur les dynamiques croisées de construction du territoire et de ses compétences, nous sommes ramenés à une de nos questions premières : *comment la capacité à agir socialement vient-elle au sujet en devenir ?*

***Comment peuvent se reconfigurer les relations professionnelles dans le quotidien du travail entre un niveau individuel et un niveau plus collectif ?***

Quelle action de l'acteur social dans la structuration endogène des collectivités organisées, qu'elle soit productive ou territoriale, et, par la même, ***quelle création de sa propre compétence et de celle de son groupe ?***

#### a) l'analyse de Bernard Hillau et l'hypothèse de François Eymard-Duvernay

Ce sont les questions que nous posons à Bernard Hillau (2006). Sur le terrain particulier du travail salarié qualifié, il pointe d'abord ***la distinction « métier-profession » comme les deux versants, technique et social, de l'activité de l'individu.***

- ***Le métier se définit comme une maîtrise de l'individu dans un domaine technique d'intervention***, après un nécessaire apprentissage de long terme.
- ***La profession, c'est ce par quoi l'individu sujet, s'engage conjointement dans une activité spécialisée et dans une communauté de métier.***

L'homme de métier dans la nouvelle donne organisatrice est incité, de plus en plus, à se fixer des exigences de qualité, délais et coûts et à en mesurer la progression. Comment y faire face ?

La démarche proposée par Bernard Hillau, conduit à ***considérer la dimension managériale inhérente à l'exercice d'un métier***. Pour lui, ce qui permet aux organisations de s'orienter, de repérer par elles-mêmes les conditions de leur développement et de les mettre en œuvre, repose pour une grande part, ***sur le système de représentation du collectif***, à tous les

niveaux de l'action, ***par la personne ou l'équipe physique qui accède à une parcelle de pouvoir, laquelle lui permet d'agir sur l'organisation.***

***C'est cette dimension professionnelle qui participe à la structuration endogène des organisations.***

Dans ce cadre assez paradoxal, du rapport de l'ouvrier qualifié, de l'agent de maîtrise ou du cadre technique, à un système de domination par le salariat et de pression à faire évoluer son emploi (qui exige des gains de productivité), comment ce salarié, peut-il développer une capacité managériale à construire un espace de créativité d'auto orientation stratégique de son action et de celle de son équipe ?

Les deux exemples précédents et le recul de l'analyse des dynamiques territoriales, nous incitent à compléter cette approche de Bernard Hillau par l'hypothèse de François Eymard-Duvernay (2005).

Selon ses travaux, ***cette compétence accrue des membres de petites équipes de ce type, partageant la connaissance des mêmes outils et bénéficiant de moyens managériaux (liés à une liberté dans l'organisation du travail en concordance avec les orientations du projet de l'entreprise), peut motiver ces équipes à agir*** et apporter des propriétés de réflexivité, aux organisations productives, ***à condition que soit valorisée, cette capacité d'innovation et d'investissement dans de nouvelles méthodes de travail plus productives.***

#### **b) l'applicatif en Loire Atlantique**

***Est-ce grâce à la multiplication de ce type d'acteurs depuis de nombreuses années, par des actions liant la valorisation du métier avec sa dimension managériale, qu'un territoire est capable de générer, entre autres, des dynamiques de développement de son système productif industriel ?*** Il semble qu'en Loire-Atlantique, ce soit un des éléments explicatifs de la meilleure résistance de son industrie que dans d'autres territoires.

Mais peut-on parler de durabilité ? Dans le bilan de Cap compétences, dans le Deuxième partie de la thèse, des chefs d'entreprises témoignent de la pérennité des comportements, suite aux actions menées dans leur entreprise.

La conjonction, sur une longue durée, de ces actions de formation au management technique, préparatrices à des actions conjoncturelles du type « coup de poing de remise à niveau » à renouveler régulièrement, sont-elles favorables à la durabilité des comportements ?

**Face à la montée de la concurrence sur la scène internationale**, face aux exigences, sans cesse accrues, notamment de la qualité, du raccourcissement des délais, de la baisse des coûts, mais aussi de la conception et de la gestion de cahiers de charges évolutifs, le discours dominant mis en avant, c'est **la « réactivité » définie comme une exigence de production renouvelée d'une main d'œuvre qualifiée. Il apparaît dans ce contexte que l'aptitude à mobiliser et à développer les compétences adaptées devient cruciale.**

**2. le maillage du territoire : vers une compétence collective**  
**Nous traitons ici du processus qui vient quadriller le territoire et ses réseaux d'entreprises, de « managers d'équipes industrielles » possédant les mêmes méthodes de travail, d'objectifs, de résultats et d'éthique sociale**

Nous avons affirmé dans la première partie que « La performance implique la compétence, mais que l'on ne peut pas être compétent tout seul ».

**Dans une entreprise, dans une équipe de cette entreprise, autour d'un agent de maîtrise par exemple ou d'un cadre, la compétence ne peut s'exprimer sans combiner le savoir-faire du personnel et le savoir-faire du management, pour permettre et apprendre à bien travailler ensemble.**

Rien ne sert d'avoir du personnel compétent si la stratégie de l'entreprise ou la cohérence du projet proposé par un responsable à son équipe n'est pas pertinente ou pas claire pour le personnel, si l'organisation est inadaptée, si les équipements sont obsolètes ou la gestion du personnel inappropriée à l'adhésion au projet ou à la stratégie proposée.

**Ces objectifs à atteindre (combinaison du métier et d'un management adapté à un projet partagé), trouvent, selon Bertrand Schwartz, leurs déclinaisons dans les initiatives et références pédagogiques qui s'appuient, sur des pratiques de terrain inscrites dans le courant des démarches de promotion individuelle, couplées avec des actions collectives mobilisatrices.**

**Dans cette dynamique, créée par un système de apprentissage-action, d'abord par l'Ecole de Maîtrise (2500 formés de 1961 à 1980), et depuis 1980 dans l'Ecole de management (prés de 1000 stagiaires, complétés par environ 500 stagiaires par an dans des cycles spécifiques) et démultiplié dans leur entreprise par tous ces stagiaires, puis dans les différents programmes dont nous avons les résultats dans la deuxième partie, **un savoir collectif par l'action se construit. Il vient mailler le territoire de compétences techniques, organisationnelles et managériales.****

Le pari actuel : que ces pratiques de apprentissage-action, par le biais de la participation à des projets partenariaux, se développent dans des parcours d'apprentissages successifs.

individuels et collectifs, tout au long de la vie d'un salarié, d'une entreprise, mais aussi d'un territoire.

Mais ce pari ne peut se gagner, sans un long parcours, jalonné d'étapes portées par des projets successifs, emboîtées de la façon la plus cohérente possible (***la cohérence est souvent trouvée à posteriori et dans un rééquilibrage d'un programme élaboré à partir d'un programme précédent, dont on a pu mesurer les problèmes rencontrés***) et dotés de moyens adaptés dont l'objectif vise la consolidation des compétences des acteurs des entreprise et du territoire.

Le développement d'une multitude de projets (élaborés et animés, par l'encadrement avec leur équipe), se pratique dans une myriade de PME et leurs grands donneurs d'ordre.

Une formation basée sur une relation ouverte aux autres, une conscience de la globalité de l'action, structure l'exigence de pratiquer des outils opérationnels pertinents et efficaces dans l'action, adaptés aux plans d'action proposés pour en retirer des résultats efficaces.

Elle met l'accent et fait expérimenter la nécessité des échanges sur ses manières de faire et de penser et, l'intérêt de se confronter à celles des autres, pour enrichir son projet.

C'est dans **une relation forte Ecoles - Consultants- Universités et Entreprises**, avec la médiation de systèmes d'Interfaces, de relais locaux maniant la transversalité qu'***un savoir-faire collectif peut se construire au niveau d'un territoire au même titre que dans l'entreprise.***

***L'alliance, en nombre, de savoir-être et de savoir-faire fonde le renforcement d'un territoire productif qui exige pour ce faire, de mailler ce territoire d'acteurs d'intermédiation, managers de proximité dans l'entreprise, ou dans le territoire.***

***Un territoire peut donc aussi apprendre à se donner des objectifs, à mobiliser ses ressources, à s'organiser pour mener des actions structurantes, à s'entraîner à avancer dans des projets qui recueillent l'adhésion de ses acteurs, sur des objectifs cohérents et partagés.***

**Dans ce sens, on peut s'autoriser à parler de compétence collective et de construction d'une identité de culture technique, organisationnelle et managériale propre à des territoires**

On retrouve, d'une certaine façon, à partir de ces modes de fonctionnement du travail dans les entreprises de la Navale, comme dans la formation à l'AFPI, le modèle artisanal d'autrefois dans lequel les unités de lieu et de temps de formation et du travail étaient dominantes avec une validation et une certification acquises dans le cadre des professions, organisées en corporations.

### 3.3 - LA CONSTRUCTION D'UNE STRATEGIE METROPOLITAINE

Notre observation de l'évolution du système productif territorial, ciblé sur la Navale à Saint-Nazaire, vient bousculer l'image des territoires, bien étagés et emboîtés selon Fernand Braudel et fortement hiérarchisés par les systèmes administratifs, Europe, Etat, Région, Département, Ville.

Dans ce système hiérarchisé Centre/Périphérie, le Centre s'enrichit de la périphérie et la périphérie perçoit la redistribution des richesses par le biais des dispositifs régulés par l'Etat-Providence ou l'Europe-Providence ou même la Région-Providence dans une logique de diffusion et d'égälisation.

***La description de la construction progressive des liens de Saint-Nazaire avec Nantes, entre le centre métropolitain et sa périphérie portuaire, démontre, à l'instar de l'équipe du LATTS (Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés) l'interpénétration graduelle de ces espaces et la polarisation de zones développées et de leurs satellites immédiats, sous la forme privilégiée de métropolisation.***

Les observations empiriques de cette thèse, sur les manières de produire et d'échanger démontrent combien le territoire fait aujourd'hui partie du jeu économique comme « matrice d'organisation et d'interactions sociales » et non plus d'abord « comme stock et assemblage de ressources techniques ». ***Cette nouvelle donne place les villes, avec la poussée des métropoles, au centre de ces nouvelles configurations spatiales.***

Notre enquête sur ***l'évolution du dynamisme de Nantes et Saint-Nazaire, portée par des atouts ancrés dans un tissu social et historique particulier***, rejoint l'observation de Pierre Veltz à l'échelle d'un pays comme la France ou des régions d'Europe et son ***approche de la polarisation.***

« Lorsqu'un jeu de forces, de moins en moins confiné par des compartiments étanches (les espaces nationaux) et de moins en moins bridé par des contraintes (celle de la communication), se libère ou se « globalise », il s'oriente rapidement vers les bassins attracteurs les plus marqués..... Les acteurs les mieux dotés voient leurs atouts s'accroître, alors que ceux qui disposent des compétences les plus banales subissent le poids d'une concurrence accrue ».

**Les deux premières sections de ce chapitre 3.3 font apparaître la démarche identitaire nazairienne et le projet de métropole dans un territoire évolutif.**

- « La troisième construction de Saint-Nazaire » présente la déconstruction /reconstruction de l'identité et des nouveaux atouts de l'espace élargi à son bassin d'emploi.
- « Le rapprochement de Saint-Nazaire et de Nantes » fait apparaître les stratégies et les liens économiques développés entre les deux villes.

➤ ***Saint-Nazaire est née en 1808 d'une volonté technocratique. En 1800, Napoléon I qui avait descendu la Loire en gabarre, en avait ainsi décidé. L'avant-port de Nantes serait construit au nord de la Loire et non pas au sud de Paimbœuf où les bateaux, qui ne pouvaient remonter la Loire à cause de son ensablement, avaient l'habitude de faire relâche.***

***Elle a été rasée un siècle après et s'est reconstruite.***

***Jusque dans les années 1990, qui a vu se développer un centre ville avec le Plan Global de Développement (PGD), son évolution n'avait pas vraiment été portée par la population, tant les Nazairiens avait du mal à s'identifier à cette ville, parce qu'ils avaient gardé pour beaucoup d'entre eux, une mentalité de ville assiégée.***

***Aujourd'hui, Saint-Nazaire apparaît comme un territoire en pleine dynamique de transformation. Les discours se font de plus en plus positifs. La mobilisation de nombreux outils au service du P G D cristallise un faisceau d'activités autour de Saint-Nazaire dont l'image se transforme rapidement.***

Cette démarche identitaire collective de Saint-Nazaire a réuni tous les acteurs locaux autour d'un projet partagé

➤ Le rapprochement « imposé » de Saint-Nazaire avec Nantes, lui, ne fut pas celui d'un « long fleuve tranquille », pas plus que n'est la Loire qui les relie.  
Il a cependant, abouti à une forte intégration de cette idée de métropole bipolaire, bipolarité qui est en train d'évoluer aujourd'hui, vers une multipolarité.

a) **La première section 3.3.1 décrit comment Saint-Nazaire a pu évoluer** avec un quasi mono secteur industriel, avec son bastion ouvrier, avec sa réputation de Ville au syndicalisme virulent (autant d'éléments qui pouvaient la précipiter dans un marasme total).

Laurent Théry, a formalisé le fil rouge de la philosophie et des étapes de la transformation de la ville, avec la « coopération » de la CCI que nous résumons ci-après.



L'objet de l'action publique qu'il décrit concerne, la nécessaire unicité de l'ingénierie de la ville avec ***la question de l'identité globale de la ville qui participe à son attractivité, mais aussi au développement économique.***

Son témoignage met l'accent sur le cadre, les méthodes et les compétences à développer pour mener de tels chantiers.

- Pour lui, en premier lieu, la mise en place des ***conditions d'une continuité du projet tient à*** l'exigence à toutes les échelles de ne pas perdre de vue, que la vision d'un projet ne peut se déconnecter de ***la capacité à l'inscrire dans la maîtrise d'une stratégie financière à moyen terme.***
- Il insiste particulièrement ensuite sur la ***clarification des rôles*** entre « ***maîtrise d'ouvrage*** » du projet, sous l'autorité organisatrice des élus et l'opérateur, et « ***maître d'œuvre*** » des opérations de ce projet.
- Il rappelle aussi un élément majeur de la méthode : on se sert des outils et des procédures après avoir défini le projet.
- Enfin, il met l'accent sur la nécessaire pluridisciplinarité des équipes pour croiser des cultures et l'appui sur des « personnalités » plus que sur des savoirs.

Tout au long de cette biographie, on relève les instruments que se sont appropriés ces acteurs, en fonction de l'évolution des législations, réglementations et dispositifs existants lors des différentes étapes du projet : Contrat de ville, lois de la décentralisation de 1982, contrat « banlieue 89 », contrats Datar, fonds FEDER.

Ces outils nationaux et européens ont pour certains faits l'objet de difficiles négociations et de « dérogations ».

b) **La deuxième section 3.3.2 décrit comment s'est construit le projet de Nantes - Saint-Nazaire.**

***Les acteurs, les événements, les stratégies, les concurrences et coopérations,*** concernant le développement de cette évolution de 1938 à 1993, sont identifiés par l'étude menée par l'équipe de recherche de l'Institut Européen de Stratégie des Villes, par le groupe ESC Nantes Atlantique, les CCI de Nantes et Saint-Nazaire et Nantes Atlantique Développement.

La démarche de ***l'ouverture de la métropole Nantes- St Nazaire sur l'Atlantique***, a comme objectif de ***faire de St-Nazaire l'alliée indispensable de Nantes*** dans cette ouverture et de dépasser ainsi une opposition stérile, afin que ces villes travaillent en synergie.

c) **La troisième section 3.3.3 «Métropole et réseau de ville » aborde l'avenir de la métropole**

Jean-Joseph Régent a présidé la CCI de Nantes et le Port autonome de Nantes Saint-Nazaire. Dans ce cadre, il a créé de nombreuses structures qui ont participé au développement de la métropole de Nantes/Saint-Nazaire.

Tout au long de son dernier livre « Nantes clefs pour le futur » (2006), il mène une réflexion en profondeur sur l'évolution métropolitaine, nourrie par l'histoire et l'observation fine des réalités locales qu'il a côtoyées lors des nombreux mandats qu'il a assumés.

Actuellement Président du Conseil de Développement de la Communauté Urbaine de Nantes et Président de l'Institut Kervégan, centre de réflexion et de rencontres pour la mise en valeur des savoirs et des talents de la société civile, ses réflexions posent ***une problématique générale concernant l'ensemble des grandes agglomérations françaises.***

### **3.3.1 La troisième construction de Saint-Nazaire.**

***La troisième construction de la ville de Saint-Nazaire, à travers la vision de Laurent Théry : Une sorte de consensus s'impose progressivement sur la nécessité pour tous les acteurs de penser de façon partenariale les pistes du développement de la ville.***

Après des études de sciences économiques avec deux options marquantes,

- l'économie politique,

- l'économie du développement, qui analyse les rapports entre les pays développés et le reste du monde,

Laurent THERY découvre la géographie de l'aménagement. Il se confronte à nombre de ***questions urbaines qui sont au cœur de la société d'aujourd'hui***, au sein du Beture et du CETE, puis à Saint-Nazaire, en créant une agence de développement et en dirigeant les services d'une collectivité locale, puis à Nantes ceux d'une intercommunalité, en créant et dirigeant les services d'une communauté urbaine et aujourd'hui en dirigeant une SEM destinée au développement du grand projet urbain.

***En 1971***, il est assistant d'études à la FORs – Fondation pour la recherche sociale - ***à la recherche des clés pour comprendre la société.***

C'est l'époque des premiers incidents dans les banlieues, comme à la Courneuve (68/69) ; l'émergence de la crise des grands ensembles. Pour la première fois alors, on s'interroge sur la vie dans ces quartiers. Non pas sur leur forme urbaine mais sur leur vie sociale. Une petite équipe est diligentée par Robert Lion, alors directeur de la Construction, pour se saisir de cette problématique.

La question centrale de ces séminaires est celle du décloisonnement des interventions publiques, pour créer les conditions du dialogue dans les quartiers. Ces quartiers sont l'objet d'interventions multiples mais non coordonnées: de différents services de l'Etat, de la ville, des HLM, des travailleurs sociaux... La transversalité s'impose !

A cette première difficulté vient s'en ajouter une autre : ***l'omniprésence de l'Etat dans l'action locale***, ne laissant à l'époque qu'un ***rôle subsidiaire aux municipalités***.

En 1974, Il rejoint le BETURE, comme chargé d'études sur les questions d'aménagement.

Il en retire deux enseignements pour la suite de son action :

1- ***L'intérêt d'une approche transversale de la ville***, à travers la définition du ***contrat "ville moyenne"***. Avec cet ***outil de la Datar***, il s'efforce d'***associer l'ensemble des politiques publiques*** (système de formation, le rattachement de la ville au réseau ferroviaire, la requalification du centre ancien, la culture...) autant de sujets qui font du développement de cette ville un ensemble assumé.

2- Et ***l'importance de la maîtrise de la gestion financière d'une ville*** pour conduire une politique de développement.

En 1977, une circulaire de Raymond Barre impose la dissociation entre études préalables et opérateur dans une même opération urbaine : les acteurs de ces deux niveaux d'intervention doivent être différents.

En 1978, le CETE de l'Ouest. Au sein de la division des études urbaines, il pilote alors de nombreuses études, sous la forme de "plans de référence". Outils proposés par l'Etat, ils ont l'avantage de ***construire une analyse d'ensemble de la ville***.

Un constat : les ruptures successives dans le chaînage des opérations dues à l'absence de continuité entre les volontés affichées clairement, pendant l'étude préalable et la réalisation effective quelques années plus tard. Il manque une continuité de portage entre le schéma d'intention initial et la réalisation. Entre les deux, s'installe la logique de chacun des acteurs. Chacun poursuit son chemin, selon son domaine, ses moyens... le projet se trouve détourné au gré du jeu des acteurs.

### **1. 1978 - 1983 - Le plan de référence de Saint-Nazaire, un sens pour la ville**

En 1979 démarre donc un travail important pour Saint-Nazaire : l'élaboration du plan de référence, avec Joël Batteux, alors adjoint à l'urbanisme et Jean-François Guitton, architecte, alors à la Direction Départementale de l'Équipement.

Ce travail débouche sur ce qui paraît aujourd'hui une évidence : ouvrir la ville sur le port, la mer. Mais le plan de référence comporte bien d'autres axes de développement et au premier plan l'idée de redonner un centre à cette ville. Ce plan avait une force de proposition bien plus large que le seul domaine qui est alors celui de Joël Batteux – adjoint à l'urbanisme : il a donné du sens à cette ville, des lignes porteuses, qui aujourd'hui encore servent de référence pour son développement.

Dès l'élection de Joël Batteux, en 1983, Laurent Théry le rejoint à la municipalité de Saint-Nazaire, comme chargé de mission auprès du maire, puis comme directeur de l'urbanisme, puis, enfin, comme directeur du développement.

***La décentralisation de 1982 intervient pendant la réalisation du plan de référence de Saint-Nazaire (1983-1989). Grâce à elle, la Ville peut désormais prendre une grande part de responsabilité dans l'accomplissement du plan de référence. Toutes les conditions politiques et institutionnelles, pour créer les conditions de la transversalité entre les acteurs paraissent donc réunies, pour faire de ce plan une réalité.***

Une direction du développement comme support d'une ambition à l'interface de l'économique et de l'urbain, permet de lutter contre la verticalité et le cloisonnement du fonctionnement des services. Les services municipaux de l'époque sont dominés par les services techniques et ont une culture, une vision du développement très "quantitative", dans la continuité de l'immense chantier de la reconstruction.

La démarche a donc consisté à ***s'interroger sur le sens de cette ville, sur ses ressorts propres, internes, issus de son histoire, de ses crises successives.***

***"Echouage ou décollage" : un adage rassembleur pour les acteurs locaux***

En 1983, Laurent Théry participe activement avec la Datar et l'Insee au projet de réunir des acteurs d'horizons différents, pour la mise en place d'un "système local d'information".

Dans ce cadre un colloque sur le thème "Saint-Nazaire : échouage ou décollage" est une réussite.

Malgré les oppositions formelles et historiques, fondées sur de grandes divisions idéologiques, les chefs d'entreprise, élus, syndicalistes, associations constatent qu'ils émettent des objectifs de développement assez similaires.

***Une sorte de consensus s'impose sur la nécessité pour tous, de penser de façon partenariale les pistes du développement de la ville.***

## **2. Le défi de la constitution d'un centre à Saint-Nazaire.**

C'est dans ce contexte que la Chambre de Commerce et d'Industrie travaille avec la Ville sur l'avenir du commerce à Saint-Nazaire.

Bien sûr, une certaine méfiance subsiste. Chacun vient aux réunions accompagné de son expert. La Ville d'un promoteur (Olivier Laffon); la Chambre de Commerce d'un grand architecte (Claude Vasconi). Mais le dialogue est engagé et il porte ses fruits. L'idée d'une opération "massue" de transformation du centre ville devient un objectif partagé Ville/CCI. La vision commune du projet progresse : Il faut faire de ***ce projet un élément clé de la transformation de la ville, en l'associant à d'autres politiques urbaines*** : habitat de la reconstruction, circulation, transports collectifs en repensant les espaces, les rues, les places qui vont faire de ce lieu un vrai centre de vie, un centre pour la ville.

***La ville et la CCI ont su travailler ensemble*** pour apporter toutes les garanties de qualité, de prix et de délais pour rendre l'opération attractive.

La réussite de ce projet "centre ville", c'est aussi sa réussite commerciale.

***La confiance s'installe, car le projet est économiquement consolidé.***

## **3. 1988 – 1989 : Un projet global de développement (PGD) et deux instruments pour le projet**

Malgré tout, le plan de référence de 1983 reste une démarche essentiellement urbaine. Après l'opération du centre ville, c'est la mise en chantier d'un "projet global de développement", mettant en résonance tous les domaines d'intervention de la ville dans un ***projet collectif d'ensemble avec la difficulté de faire admettre cette démarche par tous*** : chacun veut en être le moteur, chacun pensant son domaine d'action comme le fondement du développement de Saint-Nazaire : qui l'économique, qui le social...

Avec l'aide de consultants, le projet de ville prend forme, décrivant les priorités économiques, sociales, urbaines pour le développement et l'attractivité de Saint-Nazaire.

***Le Projet Global de Développement propose une vision de ce que la ville peut devenir, avec l'idée que, porteuse de son propre développement, elle doit s'appuyer sur ses atouts.***

Le PGD est le cadre dans lequel les actions devront s'insérer dans les années qui suivront. Il est fédérateur de tous les domaines de développement de la ville : l'urbain, le social, l'économique, le culturel...

Il n'est pas un catalogue d'actions, mais un cadre d'orientations, d'objectifs, qui donnent un sens à la ville.

Par exemple, la question des quartiers d'habitat social n'a jamais été considérée comme une question "en soi", mais comme celle de leur intégration urbaine : quels services publics ? Quelle fluidité entre ville et quartiers pour casser les facteurs d'isolement, pour lutter contre l'effet ghetto ? Il ne s'agit pas de mettre en œuvre une politique sectorielle mais de mobiliser transversalement plusieurs acteurs, dans différents domaines (transports publics, sociétés HLM, actions d'insertion, petite enfance...) dans un objectif commun.

**a) 1990 – 1994 : La délégation au développement de la région nazairienne- DDRN pour la mise en œuvre du PGD**

La mise en œuvre de ce PGD suppose une équipe dédiée. Les services de la ville ne peuvent pas être porteurs de ce projet. Le temps de la gestion, qui est le leur, n'est pas le même que le temps du développement.

La délégation au développement est, pour le maître d'ouvrage, une structure d'aide à la décision et de conduite des projets : elle assure le suivi de bout en bout, de l'initiation au résultat, vérifie la conformité des étapes aux objectifs, propose des évolutions ou corrections.

La délégation au développement n'a pas de moyens en propre, c'est "une équipe aux pieds nus", garante d'un processus qui doit croiser de multiples acteurs.

Sa création "bénéficie" d'un vide : il n'existe pas à Saint-Nazaire d'agence d'urbanisme, ni d'agence de développement économique. Quelque part la délégation au développement est un combat contre cette superposition de structures, chacune étant le résultat d'une époque, d'une politique : les agences d'urbanisme pour porter la planification urbaine (schémas directeurs), les agences de développement économique pour combattre les effets de la crise économique, les équipes du développement social urbain pour l'animation...L'existence même de structures séparées fait que chacune vit dans son propre espace et les projets transversaux s'en trouvent plus difficiles à piloter.

**b) Un contrat de ville comme instrument central du projet PGD**

Le **contrat de ville de Saint-Nazaire aborde tous les domaines de la ville**, pas seulement des quartiers en difficultés, comme nombre de contrats par la suite.

La question des quartiers en déshérence ne peut pas se réfléchir en dehors de la logique de développement à l'échelle de la ville entière.

Cette **caractéristique** en a fait **un élément majeur dans la capacité à mobiliser des fonds importants** en provenance de l'Etat, de la Région, du Département, de l'Europe...

Le contrat est financé pour moitié par la ville, pour moitié par d'autres partenaires.

En 1991, Joël Batteux propose à Laurent Théry, le poste de secrétaire général de la ville, en parallèle à la fonction de directeur de la délégation au développement, permettant ainsi de **maîtriser désormais les rouages qui interviennent entre projet et réalisation**.

Il s'agit de **mettre en place les outils, les hommes, l'organisation, la fluidité nécessaire pour que le projet se concrétise**, pour qu'il ne perde pas de sa substance, pour que les volontés affichées deviennent réalité.

C'est alors la découverte de **la puissance de mobilisation d'un projet**, l'enthousiasme que celui-ci permet de créer.

Les services de la ville ont su bouger, changer leurs méthodes de travail.

**4. Ville-Port : prendre le temps de la décision**

La question du rapport de Saint-Nazaire à son port est emblématique.

La base sous-marine, énorme cathédrale de béton armé, construite par les allemands, barre l'accès au port, le cœur de Saint-Nazaire avant les bombardements.

Pour pouvoir lancer l'opération Ville-Port, pour penser la mutation de la base et de son environnement, il faut prendre du temps.

Pour "Retisser la ville avec son port" il faut concevoir ce projet comme un processus : un "projet-processus", qui tende non pas vers un "objet" (la base) mais vers un objectif (ville et port) en évitant deux écueils :

- faire un "coup", se précipiter sur **la question de la base** en considérant que le "verrou" qu'elle représente dans la ville nécessite que l'on s'y attaque en priorité. Le projet se serait alors identifié comme étant le projet "base sous-marine".
- de ne rien faire, sous prétexte de "prendre le temps de la décision"....

Le projet peut donc se présenter comme un long cheminement, initié avec le plan de référence, au début des années 1980, en grande partie abouti par la mise en œuvre de l'opération "Ville-Port", 15 ans plus tard.

Pendant toute la décennie des années 1980, la mairie s'active sur les espaces portuaires : réaffectation des friches industrielles autour des bassins à différentes activités économiques, réhabilitation du Petit Maroc, le village des pêcheurs, implantation de l'écomusée, d'un lieu de musique pour les jeunes, les fêtes de la mer, qui ont permis concrètement de ramener la population sur le port.

L'éclairage de la base sous-marine et du port par Yann Kersalé est une des intuitions essentielle de Joël Batteux qui suscite auprès de la population un véritable choc, une sorte de révélation de la beauté des lieux, et crée une nouvelle image.

Requalifier, ramener des activités, ramener des gens...C'est dix ans de travail de fond, au fur et à mesure de la capacité de la ville à maîtriser les conditions de ce développement. Au fur et à mesure du départ des activités et de sa capacité à racheter les terrains ainsi libérés.

1994, le concours "Ville-Port" est lancé. Les conditions sont désormais réunies : la reconquête du port est largement avancée et Saint-Nazaire a acquis une crédibilité en matière d'aménagement et d'urbanisme qui permet d'attirer d'excellents concepteurs sur ce concours. Après un riche débat avec toutes les équipes, les élus font le choix de l'audace : la solution proposée par Manuel de Sola-Morales est très radicale : il ne s'agit pas "d'enjoliver la ville", ni d'aménager globalement un quartier, mais de poser quelques actions essentielles (***proposer un trait d'union entre la ville, la base et le port***) et de s'appuyer sur leur force pour susciter la transformation du tout. Il en est ainsi de ***la montée sur le toit de la base sous marine***.

Après 1994, Laurent Théry prend le pilotage du district de Nantes (1994-2001), puis la mise en place de la Communauté Urbaine (2002-2003) et depuis 2003 la SAMOA (Société d'Aménagement de la Métropole Ouest-Atlantique). La Samoa est chargée d'une mission d'élaboration de la stratégie métropolitaine pour le compte de l'établissement public qui pilote le SCOT. (Schéma de cohérence territoriale)

En 2004, les élections régionales mettent une équipe socialiste à la tête de la région et Joël Batteux en devient l'élu responsable du développement économique.



### 3.3.2 Le rapprochement de Saint-Nazaire et de Nantes

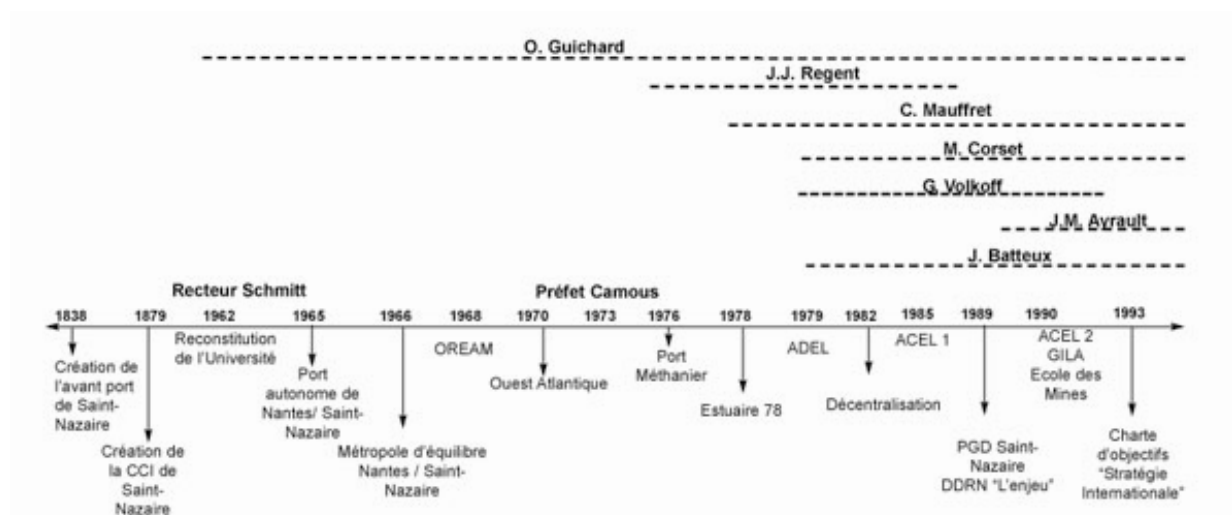
Comme nous l'avons constaté pour la métallurgie, l'idée d'un rapprochement de Nantes et Saint-Nazaire s'est heurtée plusieurs fois aux conditions d'un héritage historique plus marqué par l'opposition que par le consensus.

Nous avons reproduit ci dessous le calendrier de l'étude monographique du projet stratégique Nantes/Saint-Nazaire, diffusée en mars 1996. Il permet d'identifier visuellement les acteurs et les évènements concernant le développement de ce rapprochement entre les deux villes de 1838 à 1993.

Cette étude collective a été menée par l'équipe de recherche de l'Institut Européen de stratégies des villes, constitué par le Groupe ESC Nantes Atlantique (devenu AUDENCIA), les CCI de Nantes et Saint-Nazaire et Nantes Atlantique Développement (l'agence de développement économique de l'agglomération nantaise (devenue Nantes Métropole développement)).

Ces éléments ont été repris dans le cadre d'une étude clinique plus approfondie qui a été menée, par l'un des auteurs de cette première étude, dans le cadre de son mémoire de DEA de Sciences de Gestion : « La Dimension territoriale des stratégies des Villes » (octobre 1997). Son auteur Jean-Marc Devanne est devenu Directeur de l'Office du tourisme de Nantes Métropole.

Saint-Nazaire, ville particulière, fruit d'une volonté de l'Etat dès sa naissance, fait peur aux nantais. Ils vont alors développer à son encontre toutes sortes de stratégies de défense.



*Dans le cadre de développements futurs de cette thèse, ce calendrier mériterait d'être complété par les séquences de temps de 1993 à 2006, assorties des acteurs clés de la Métallurgie, de l'Etat et de la Région et d'une identification des interfaces créés ou projets et dispositifs significatifs d'appui au développement industriel.*

A peine Saint-Nazaire construite, les Nantais lancent des travaux gigantesques de dragage de la Loire, du canal de la Martinière; la CCI de Nantes s'oppose à la création de la CCI De Saint-Nazaire.

**Saint-Nazaire** si particulière sur le plan culturel du fait de son passé, l'a été aussi sur le plan économique. ***Ville de mono industrie, dépendant des grandes options stratégiques de l'Etat sur l'aéronautique et la construction navale, ville de salariés, sans bourgeoisie locale et à culture entrepreneuriale limitée,*** Saint-Nazaire garde, jusqu'aux années 90, la réputation d'une ville dure, et une bonne part de l'emploi industriel est concentré dans deux sociétés: les Chantiers de l'Atlantique et l'Aérospatiale avec leurs sous-traitants ou fournisseurs locaux. Enfin, sur le plan image, c'est une urbanité reconstruite, considérée comme non attractive. Certes Saint-Nazaire est au bord de l'océan, mais la baie de la Baule détourne les touristes.

Avant-guerre, l'Etat et les Chambres de Commerce sont les acteurs clés de la réflexion sur l'avenir économique de la Basse Loire. Les villes sont absentes de cet espace de réflexion. ***Les acteurs locaux cherchent seulement à limiter les choix de l'Etat qui sont défavorables ou à les amplifier dans le cas contraire.***

Pendant 30 ans, l'idée métropolitaine sera une sorte d'hydre qui émerge et se dissout dans les politiques successives de l'Etat, puis des collectivités.

### **1. Les premiers pas du rapprochement de Saint-Nazaire avec Nantes se font en 1966**

Ce rapprochement fait suite à l'application de la loi Laval, créant le Port Autonome de Nantes/Saint-Nazaire choisissant comme métropole d'équilibre non pas Nantes, mais le bi pôle de Nantes/Saint-Nazaire et la dotant de l'OREAM (Organisation d'études et d'aménagement de l'Aire Métropolitaine). Il s'agit d'un signe fort de l'Etat pour fonder l'espace Nantes/ Saint Nazaire sur un projet commun. Olivier Guichard, premier délégué de la DATAR y contribue.

Ce rôle de métropole d'équilibre qui s'assimile à celui de capitale de grande région est très vite contesté par les grandes villes de l'Ouest. Celles-ci, malgré l'annonce officielle de la création du seul instrument de la décentralisation parisienne, suspectent la tradition centralisatrice à étages, si ancrée en France, de vouloir y concentrer un jour des fonctions détenues par ces villes de l'Ouest.

En 1968, le livre **Blanc de Nantes/Saint-Nazaire se montre résolument optimiste.**

Le Schéma Directeur d'Aménagement de l'Aire métropolitaine de 1970 regroupe en cinq catégories de fonctions les différentes propositions approuvées:

- L'entraînement intellectuel et tertiaire,
- L'entraînement industriel,
- Le développement des infrastructures et des moyens de communication
- L'organisation des loisirs et de la culture,
- La restructuration de l'agriculture.

Le déséquilibre industrie/tertiaire de Saint-Nazaire doit être corrigé et le développement du tertiaire renforcera sa progression démographique. La population de Nantes doit doubler et celle de Saint-Nazaire tripler de 1962 à la fin du siècle amenant la population de l'aire métropolitaine (à 1.200.000 habitants). En réalité 800.000 en 2002 !

## **2. En 1976, l'ambition est revue à la baisse.**

Le schéma n'a pu se dérouler comme prévu pour différentes raisons techniques, mais surtout conjoncturelles, psychologiques et économiques.

C'est le premier choc pétrolier. Le port de Nantes/Saint-Nazaire souffre de la crise, son trafic baisse plus que la moyenne nationale. Par ailleurs la crise des Zones Industrielles Portuaires européennes fait disparaître l'espoir de créer un complexe pétrochimique en basse Loire. Mais surtout les acteurs locaux ne sont pas prêts ou ne supportent pas l'ambition estuarienne et la politique métropolitaine est plus ou moins occultée à cause des autres villes.

***Et faute de relais local, la stratégie proposée par l'Etat pour le territoire s'étirole dès que la puissance publique s'affecte sur d'autres priorités.***

En effet, le chômage devient un problème prioritaire pour la DATAR qui va développer sa politique des pôles de reconversion dont sont exclues Nantes et Saint-Nazaire.

Enfin de nouveaux éléments devront être pris en compte dont :

- L'évolution récente des navires
- La prise de conscience de l'importance biologique de 40.000 hectares de zones humides entre Nantes et Saint-Nazaire (la préoccupation écologique émerge)
- La forte croissance de Nantes qui a concentré 80% des nouveaux emplois tertiaires face à Saint-Nazaire dont 25% de ses actifs restent spécialisés dans un secteur.

***Malgré tout, en 1978, l'Etat redonne un nouveau coup de pouce.***

Le troisième terminal méthanier dont la France a besoin est construit à Montoir. Cette décision à laquelle O. Guichard n'est pas non plus étranger, enclenche une série de répercussions favorables : la possibilité pour les gros pétroliers de desservir la raffinerie de Donges, grâce

au chenal creusé pour permettre l'accès aux méthaniers, la construction à Cordemais par EDF de deux centrales supplémentaires de 580 MW au charbon. La Basse Loire devient ainsi un véritable pôle énergétique.

***Mais à la fin des années 70, la vision estuarienne portée par l'Etat est mise en sommeil, et les deux villes mènent, chacune de leur côté, leur propre politique de développement.***

Face au déclin des industries traditionnelles, l'industrie nantaise liée à la Loire (construction navale, sucrerie, coutellerie, armurerie, cuir, cotonnade, biscuiterie) s'oriente non seulement vers un tertiaire classique (les décentralisations parisiennes- banques, Ministères des Affaires Etrangères, Affaires Sociales et de la Justice y participent), mais aussi un tertiaire supérieur. L'enseignement supérieur devient rapidement une priorité pour Nantes qui souffre comme toute la Région des Pays de la Loire d'un fort déficit de qualification technique et de formation générale notamment par rapport à la Bretagne qui caracole dans la cour des meilleurs élèves français.

### **3. Début 1980, Saint-Nazaire est en situation très difficile.**

Touchée de plein fouet par la crise, elle compte en 1985 plus de 20% de chômeurs. Nantes ayant bénéficié d'apports démographiques et de développement économique au détriment de Saint-Nazaire, ***cette politique de métropole d'équilibre y est perçue comme un vrai échec.***

Deux acteurs importants vont intervenir à Saint-Nazaire. Dans un premier temps, ils ne sont pas vraiment faits pour s'entendre, tant leurs options politiques sont opposées. Georges Volkoff arrive à la Présidence de la CCI de Saint-Nazaire avec une équipe renouvelée, et Joël Batteux, premier adjoint à la mairie de Saint-Nazaire.

D'une part, la CCI de Saint-Nazaire oriente sa politique dans trois directions.

1. L'aide au développement des PME pour les sortir de leur isolement de petits face aux gros donneurs d'ordre et construire avec eux un environnement favorable au développement.
2. L'aide à la formation pour élever le niveau de toute la population et permettre un changement culturel profond de cette ville ouvriériste.
3. Une action sur l'image de la ville pour transformer le décor afin de modifier l'image de marque de la ville.

D'autre part J. Batteux, persuadé que Saint-Nazaire doit prendre son destin en main fait élaborer un document d'urbanisme, le Plan de Référence articulé autour de deux priorités :

1. Retourner la ville vers la mer et le port

2. Valoriser des quartiers agréables autour d'un centre animé

**La CCI et la Mairie de Saint-Nazaire travaillent ensemble** (comme décrit dans la biographie de L.Théry) « **mais avec des relations d'égal à égal, dans laquelle personne ne vendrait son âme au diable** ».

Consciente que l'acteur pertinent de la politique de développement économique n'est pas forcément la Ville, la mairie rassemble dans **un Centre d'Initiative Locale (CIL)**, les grandes entreprises locales, la C.C.I, et la mairie **pour gérer une pépinière d'entreprises**.

Le deuxième partenariat entre ville et CCI concerne **l'opération de re dynamisation du centre ville, avec la participation de l'Union des Commerçants**. Cette opération, dite du Paquebot, a alors mobilisé, divisé et provoqué de nombreuses réactions de toute la ville.

Suite à la réussite du Plan de Référence, la Ville décide d'expérimenter un Projet Global de Développement (PDG) décliné en sept points majeurs :

1. Le développement social des quartiers avec comme priorité l'insertion ;
2. Le développement de la formation dans le secondaire, de l'enseignement supérieur et de la formation continue.
3. Une politique de l'habitat nécessaire pour contrer le solde migratoire négatif.
4. La mise en valeur du centre ville, c'est-à-dire continuer à faire la ville, l'ouvrir sur le port et sur la façade maritime et améliorer la liaison entre la ville et son agglomération
5. L'action économique par une défense et une promotion de l'existant, par la recherche d'entreprises nouvelles liées à l'agroalimentaire, par le développement portuaire et touristique
6. L'évolution culturelle de la population qui concrétisera la mutation et l'ouverture générale de la ville;
7. Les équipements généraux concernant une nouvelle piscine, l'assainissement, les ordures ménagères et la caserne des pompiers.

Le PDG de Saint-Nazaire se veut plus global que la problématique unique de développement social urbain spécifique au Contrat de Ville de la Délégation Interministérielle (DIV). Mais la DATAR qui raisonne encore en secteur cloisonné, refuse une procédure qui vient de la DIV, devienne l'élément d'une approche globale.

Pourtant Saint-Nazaire réussit à faire admettre ses idées et à **beneficier d'un Contrat de Ville original accompagné d'une convention particulière de la Datar**.

La cellule de réflexion, dirigée par Laurent Théry, ayant pour mission de penser la ville à long terme conduira ensuite à créer la DDRN, pour la mise en œuvre du PDG ainsi qu'une

association regroupant 10 communes de l'agglomération de Saint-Nazaire. Aucune tradition intercommunale n'existant, il a fallu vaincre des réticences fortes des élus.

**En 1990, le Contrat de Ville est alors élaboré à l'échelle de l'agglomération.**

Il ne faut pas oublier que Technip ayant fermé, et ses 400 cadres dispersés, c'est l'échec des grandes décentralisations DATAR du milieu des années 70, mais c'est aussi l'échec de l'ouverture sur autre chose que la production ouvrière à Saint-Nazaire.

Rappelons que Technip est un bureau d'études, spécialisé dans l'ingénierie, les technologies et l'étude de projets (Pétrole, Gaz, Pétrochimie et Industrie)

***Le développement de l'enseignement supérieur étant une priorité portée par la CCI et la Mairie, le Président Volkoff décide alors de racheter le bâtiment de Technip, avec l'appui financier de la ville et de la Région, pour en faire un site pour l'enseignement supérieur.*** Mais cette ambition est freinée par l'Université de Nantes, car Saint-Nazaire veut être considérée comme un site de l'Université et non pas comme une simple antenne.

***Cette collaboration entre les différents partenaires locaux a permis à Saint-Nazaire de retrouver une dynamique propre.*** Saint-Nazaire est un des rares bassins industriels français en 1996 qui a réussi à arrêter l'hémorragie du chômage. Son image s'est aussi modifiée et améliorée vis-à-vis de l'extérieur. ***Elle peut donc se tourner vers Nantes sans complexe, surtout depuis qu'elle a de l'Enseignement supérieur, et envisager des relations qui ne sont plus celles du petit vers le grand.***

#### **4. Au début des années 80, de nouvelles stratégies de développement émergent dynamisées par des acteurs locaux.**

***Ces nouvelles stratégies essentiellement menées par les deux CCI, amèneront les deux villes à penser ensemble leur avenir.***

La CCI de Nantes va réapparaître comme un acteur puissant du développement économique à l'arrivée en 1976, du Président Jean Joseph Régent (1976-1981), qui embauche Claude Mauffret comme Directeur Général en 1978. Jean Joseph Régent est Président du port autonome en 1980 et 1981, ce qui explique le retour d'une préoccupation portuaire et la naissance du projet de Zone Internationale atlantique.

***Pour faire aboutir ce projet, il crée 2 associations: l'ADEL et l'ACEL.***

L'ADEL (Association pour le développement de l'estuaire de la Loire) à laquelle s'associe la Chambre de Commerce et de l'Industrie de Saint-Nazaire. Créée en 1979, elle a pour objectif de regrouper les responsables des grands groupes implantés en Basse Loire, en favorisant,

par le morcellement des appels d'offres, l'appel aux PME régionales dans le cadre de la construction de grands chantiers (Centrale de Cordemais, Donges...), sans pour autant entraver les règles de la concurrence.

***Parallèlement, elle a développé grâce à la CRCI et l'appui des cadres de grands groupes, des opérations qualité. Cette association a permis de mener une opération à l'échelle de l'estuaire et de dépasser les problèmes relationnels entre les deux CCI.***

L'ACEL (Association Communautaire de l'Estuaire de la Loire) créée en 1985 est l'organe de promotion, l'outil d'un projet ambitieux pour l'estuaire, la Zone Internationale Atlantique, une zone franche atlantique.

Mais la ZIA n'a jamais obtenu le statut de zone franche qui contrevient aux règles européennes. Et tant, l'Etat que la ville, positionnés en soutien de principe, n'ont pas réellement mis en œuvre les modalités qui auraient éventuellement permis la concrétisation du projet. Manque de compétences en la matière ou autres ?

**5. En 1989, l'analyse du GIP RECLUS fait brutalement prendre conscience que Nantes, classée en 51<sup>ème</sup> position européenne ne peut s'affirmer comme métropole européenne.**

***La CCI de Nantes reconsidère alors Saint-Nazaire comme un avant port qui donne toute la crédibilité au projet de Nantes, ville internationale.***

**A ambition commune, il faut la recherche d'une structure commune. De là est né le projet du groupement inter consulaire de Loire Atlantique (GILA) en 1990**, outil de gestion unique entre les deux CCI.

Entre les **deux publications** des CCI : en 1989, « L'enjeu: Nantes Atlantique, une métropole européenne pour l'Ouest » et en 1993, un document constat des évolutions enregistrées depuis que les actions ont été définies et mises en œuvre, Nantes prend la 44<sup>ème</sup> position dans les analyses du GIP RECLUS.

Ce gain de 7 places est dû à la **stratégie** précédemment **définie** qui a permis à la métropole **avec l'appui coordonné de tous les acteurs** :

- ***D'augmenter son potentiel de formation par le développement des écoles d'ingénieurs, l'évolution de l'Université et la dynamique de recherche mise en place,***
- ***D'améliorer ses communications aussi bien internes (Pont de Cheviré, tramway, rocade...) qu'externes (Nantes-Rennes, Nantes-La Roche-sur-Yon, TGV, aéroport...),***

- ***De développer des événements culturels et sportifs,***
- ***D'avoir une communication de bonne qualité car Nantes a longtemps souffert d'un déficit d'image.***

**L'arrivée de Jean-Marc Ayrault, à la tête de la municipalité en 1989**, va changer les relations entre Nantes et Saint-Nazaire. Jusque là, les municipalités Chenard et Chauty n'avaient jamais rendu publique de vision estuarienne.

J.M. Ayrault affiche ses intentions de collaborer avec Saint-Nazaire en descendant symboliquement la Loire avec J. Batteux, ce qui est courageux car Saint-Nazaire véhicule une mauvaise image aux yeux des Nantais.

#### **6. En juin 1993, les villes de Nantes et Saint-Nazaire écrivent officiellement leur stratégie commune de développement**

Le document intitulé « Stratégie internationale de Nantes - Saint-Nazaire ».

Elaboré par Nantes Atlantique Développement, à partir de groupes de travail, il s'appuie sur 7 objectifs stratégiques :

- Développement de la capacité décisionnaire de Nantes-Saint-Nazaire
- Nantes-Saint-Nazaire, lieu où le monde vient
- Nantes-Saint-Nazaire : le progrès convivial, propre et sûr
- Nantes-Saint-Nazaire, plaque tournante d'échanges internationaux
- Pôles d'excellences, vers la notoriété internationale sur un nombre limité de thèmes
- Développement une activité en réseau
- Faire de l'Océan Atlantique, une caractéristique forte d'identification.

***Enfin concernant l'Etat, en 1990, dans le cadre de sa politique d'aménagement du territoire, il lance le chantier des Chartes d'Objectifs.***

L'ACEL, nouvelle formule (à laquelle ont adhéré J.Batteux dès 1985, mais J.M. Ayrault beaucoup plus tard et avec plus de réticences) devient un lieu d'échange important pour les stratégies de développement. Elle s'empare du projet pour lancer une réflexion sur les domaines d'excellence de l'estuaire. Le milieu politique va donc s'approprier le concept de l'estuaire et le valoriser au maximum et c'est un homme politique, Charles Henri de Cossé Brissac qui va succéder à Jean-Joseph Régent à la présidence de cet organisme.

**La Charte d'Objectifs, produit de l'Etat ou des acteurs locaux ?** L'Etat a certes conçu le moule, et l'ACEL a mis en avant 7 objectifs principaux qui sélectionnent des vocations qui peuvent être reconnues à la Métropole :



- Accroître l'attractivité de la métropole Nantes/Saint-Nazaire pour la façade atlantique
- Faire de Nantes/Saint-Nazaire un pôle européen de génie naval consacré par l'Etat
- Devenir l'élément fondamental d'un pôle Mécanique-Matériaux de l'Ouest reconnu internationalement
- Affirmer le rôle de Nantes/Saint-Nazaire, port majeur de la façade Atlantique
- Constituer un centre d'excellence de la qualité alimentaire : élément structurant du pôle agronomique de l'Ouest
- Conforter le rôle de plate-forme de négoce et de centre de support de l'industrie du bois
- Développer un pôle de génie civil et d'industrie de l'environnement.

Il faut ajouter dans cette prise de conscience collective de l'intérêt de travailler ensemble, l'action des rotariens de Loire Atlantique qui ont publié en 1951 « Nantes, porte de l'Europe », et qui en 1993 appuient la démarche en publiant Nantes Atlantique, porte de l'Europe.

***Mais les rivalités entre les deux villes restent latentes.*** En 1990, l'exemple de l'implantation de l'Ecole des Mines montre la difficulté et les points de vue divergents de deux responsables, chacun se situant dans sa propre logique propre. Pour le Maire de Saint-Nazaire, sa candidature repose sur le fait qu'il est nécessaire d'équilibrer les deux têtes de la métropole, pour le maire de Nantes, sa candidature mettait l'accent sur l'estuaire et la métropole Atlantique et qu'elle est la seule capable, face à d'autres villes, de gagner.

***La prise de conscience d'une communauté d'intérêts résulte donc d'une lente maturation.***

***De nombreux acteurs y participent par leurs actions dans de nombreux projets, mais aussi leurs écrits.***

Ne pouvant citer toutes les publications que nous avons consultées, tant elles sont nombreuses et riches d'enseignements, nous en avons choisi quelques unes qui ont éclairé particulièrement cette quête métropolitaine :

- Nantes, clefs pour le futur. Jean-Joseph Régent (2006)
- L'Avenir d'une ville. Dominique Luneau (2003)
- Nantes européenne – Institut Kervegan (2003)
- Contre vents et marées « Nantes Atlantique, la nouvelle donne, la quête métropolitaine ». Danielle Rapetti (2004), IGARUN - Institut de Géographie et d'Aménagement Régional de l'Université de Nantes.
- Nantes et les Nantais sous le second empire, Claude Kahn, Ouest Editions, 1992.

### 3.3.3 Métropole et réseaux de villes

Les coopérations se renforcent ; cependant, progressivement, confortant l'approche socio-économique de **Nantes Atlantique** promue par les Chambres de Commerce et d'Industrie de Nantes et Saint-Nazaire.

Le développement d'un nouvel ensemble et de son intégration au cœur du projet de Métropole ne dispense pas de poursuivre la démarche de rapprochement et d'intégration en cours entre Nantes et Saint-Nazaire.

Le développement métropolitain actuel nécessite cependant, de prendre en compte les dynamiques multipolaires qui se développent dans ce nouveau contexte.

Ces dynamiques multipolaires avaient été « imaginées » dès 1993, lorsque le Ministère de l'Intérieur et de l'Aménagement du Territoire avaient lancé un débat national pour l'Aménagement du territoire, afin de préparer la future loi d'orientation sur l'aménagement du territoire (dite loi Pasqua) qui a vu le jour le 4 février 1995.

Cette concertation devait associer tous les partenaires et acteurs de l'organisation et de la restructuration du territoire régional : les comités économiques et sociaux régionaux, les conseils généraux, les communes de plus de dix mille habitants, les principales structures intercommunales, mais également les associations départementales de maires, et l'ensemble de leurs mandants, les institutions consulaires, les comités de bassin d'emploi, les associations à vocation de développement...En fait, tous les réseaux d'initiatives des régions et notamment ceux assurant la circulation de l'information.

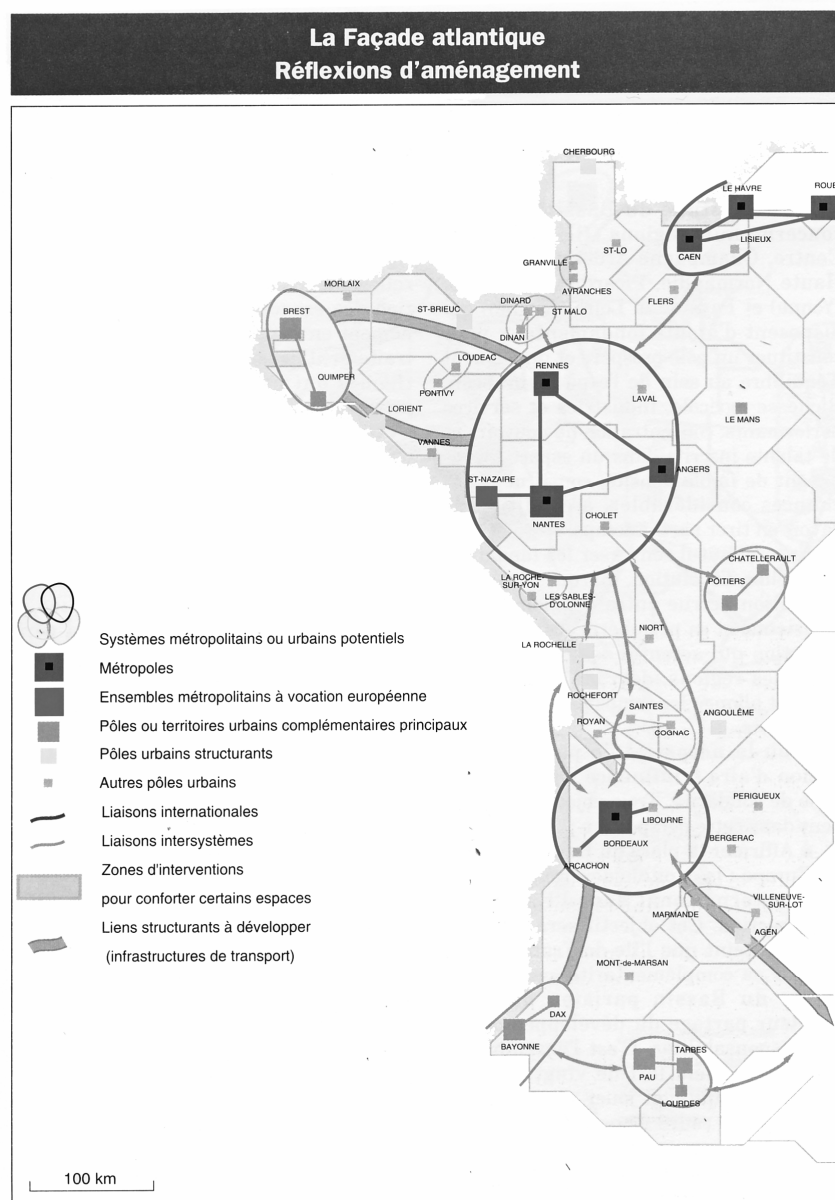
L'espace métropolitain est une réponse aux défis de la mondialisation.

Comment maintenir la dynamique ?

Dans cette perspective nous abordons **deux sous sections**

**333.1 Le territoire multipolaire de la Métropole nantaise**

**333.2 Nantes et Eurocités : l'enjeu de la gouvernance européenne**



### 333.1 Le territoire multipolaire de la Métropole nantaise

Selon l'analyse de Jean Joseph Régent (2006), Saint-Nazaire est « fille » de Nantes et liée fondamentalement par le fleuve et son activité portuaire à Nantes, mais le développement de la métropole nantaise ne se limite pas à cette seule liaison naturelle.

Il remarque que dans le discours et les publications, l'idée « métropolitaine » s'est installée subrepticement, au sens politique du terme. Dans toutes ces communications (dont celle de l'Etat) et études que nous avons consultées, la métropole n'est plus Nantes et sa zone d'attraction, mais un territoire bipolaire Nantes et Saint-Nazaire.

Dans le document introductif à ce « **Débat National Pour L'Aménagement du Territoire** »

7 grands chantiers pour l'aménagement du territoire étaient proposés à la réflexion, dont celui de la façade atlantique que nous avons reproduit ici.

Ce schéma prend déjà en compte une métropole multipolaire très « élargie ».

*Paris, Documentation Française, 1993.*

« Cette idée de métropole est née de Paris dans les services de l'Etat en 1966, il y a quarante ans. Elle voulait répondre à la nécessité de répartir les forces nationales en créant huit métropoles d'équilibre ».

Or, Nantes étend sa zone d'attraction par la dynamique qui s'est créée depuis 30 ans vers Cholet, La Roche-sur-Yon, Ancenis, Angers et Rennes, avec laquelle une coopération accrue devrait naturellement se développer dans l'avenir.

Le projet de Métropole Nantes/Saint-Nazaire est important et il a été utile pour que se construise un grand ensemble urbain, mais il doit, dit-il, évoluer pour situer le véritable champ de développement du projet de territoire.

***Le territoire de la Métropole*** ne peut être simplement bipolaire, il ***doit être multipolaire***.

D'abord un grand centre urbain, celui que constitue Nantes et son agglomération qui rayonne sur un territoire étendu dans lequel Saint-Nazaire a un rôle de pôle portuaire et industriel important. Mais il y a aussi le Choletais, la Vendée du nord avec La Roche-sur-Yon, l'Ouest du territoire Angevin et le nord de la Loire Atlantique, sans oublier les réseaux universitaires et économiques en croissance avec Rennes.

Le territoire, à partir du centre urbain historique de Nantes et de son premier cercle que constitue la communauté urbaine se développe vers les axes précités.

Le développement d'un nouvel ensemble et de son intégration au cœur du projet de Métropole ne dispense pas de poursuivre la démarche de rapprochement et d'intégration en cours. La coopération avec Saint-Nazaire liée par sa filiation fluviale et portuaire étroite avec Nantes, traduite dans toutes les opérations menées avec les communes à propos de la constitution du SCOT (Schéma de Cohérence Territorial) a fait monter une aspiration à être acteur, à divers titres du projet métropolitain.

### **333.2 Nantes et Eurocités : l'enjeu de la gouvernance locale européenne**

Patrick Le Galès, tout au long de sa publication(2003) « Le retour des villes européennes (Sociétés urbaines, mondialisation, gouvernement et gouvernance) » pose la question : les Européens vont-ils inventer une nouvelle forme de capitalisme institutionnalisé et territorialisé dont les villes seront des piliers et des acteurs ?

Le rôle grandissant des Régions d'Europe dans le cadre de la construction européenne laisse à penser que l'avenir de l'Europe pourrait se jouer au niveau des villes et ce d'autant que plus des 2/3 de la société européenne vit dans des villes.

Les villes jouent donc, un rôle clé dans l'intégration économique, sociale et politique de l'Europe.

Les métropoles européennes s'organisent pour construire leur représentativité auprès des instances européennes communautaires et faire entendre leur voix sur l'avenir de l'Union Européenne.

A cet effet, elles ont créé en 1986 le plus important réseau de lobbying européen, ***le réseau des villes Eurocités.***

Ce réseau regroupe 120 villes Eurocités d'un minimum de 200.000 habitants dans 32 pays européens représentant plus de 100 millions d'européens.

Ce réseau attire même, maintenant, l'adhésion de capitales qui n'y étaient pas au départ.

Eurocités a négocié avec les Institutions européennes pour que les rôles et responsabilités des villes soient pris en considération dans le processus d'élaboration des politiques et des réglementations de l'Union Européenne.

***La représentation au niveau des instances communautaires, grâce à un lobbying politique efficace, n'est pas le seul objectif d'Eurocités. C'est aussi à travers des commissions spécifiques, un lieu d'échanges, de pratiques sur des thématiques spécifiques comme le développement économique et la régénération urbaine, l'environnement, l'emploi et les affaires sociales ou la culture.***

Ces villes européennes ont constaté qu'elles ont rencontré à un moment donné les mêmes difficultés économiques, techniques, organisationnelles.

C'est la confrontation des solutions adoptées par les unes et les autres qui est un élément important de mesure et d'inspiration pour le développement d'actions au plan local.

En novembre 2004, Nantes a été élue au comité exécutif d'Eurocités.

Cette association a pour but de partager les idées et de piocher dans celles des autres qu'il s'agisse d'un nouveau tramway, de développement durable ou de systèmes fiscaux.

Nantes siège dans le comité à côté de Varsovie, Stockholm, Vienne, Manchester, Copenhague. En tout 12 villes capitales nationales ou villes majeures.

Les projets d'Eurocités sont regroupés dans 7 forums : coopération, culture, économie, environnement, société du savoir, mobilités, affaires sociales.

En mars 2007, Nantes accueille 2 forums, culture et économie, parce qu'elle est le chef de file de ECCE, qui fonctionne grâce à Eurocités.

Le but de ce projet est de ***créer des entreprises de la culture, de l'image, de la scène, du livre, pour lier culture et développement économique.***

Ce type de démarche est ensuite présenté au conseil européen à Bruxelles.

Ces extraits des articles publiés par Béatrice Santos- Knoop dans l'ouvrage « Nantes européenne » édité par l'Institut Kervégan (2003) et de Clara Tomasini dans Ouest-France du 28 juillet 2006, mettent une fois de plus, en exergue, cette ***nécessité du « branchement » des territoires sur des apports extérieurs, susceptibles d'abonder une réflexion approfondie sur les moyens à imaginer pour renforcer le développement local.***

L'approche d'une réflexion globale sur l'évolution de la métropole à moyen et à long terme exige de se distancier des modes d'appréciation d'un territoire sur les seules images diffusées par les média, tout en tenant compte que les représentations identitaires qu'elles véhiculent deviennent des éléments importants de l'attractivité des territoires.

Quand on parcourt certaines presses nationales, on peut y lire en effet, qu'au cours de ces dernières décennies :

- A Saint-Nazaire la rouge, s'est substituée une image de ville de bord de mer que sa population a réinvesti et qui développe une réelle attractivité.
- A Nantes la grise, s'est substitué, un lieu de création de tous domaines qui séduit les candidats à l'installation et d'autant plus qu'il est proche de la mer.

Ces images rejoignent les études (Davezies, 2005), démontrant qu'il faut, dorénavant, prendre en compte la « littoralisation des activités et du peuplement » (Ollivro, 2005)

**Mais ces images diffusées, mettent, avant tout en exergue, le fait que des « choses » se passent dans ces espaces locaux.**

Selon Laurent Thery, directeur général de la SAMOA (société d'Aménagement de la Métropole Ouest Atlantique) à la conférence métropolitaine de novembre 2006 :

Toutes les études démontrent qu'il n'y a pas d'alternative. La Métropole doit d'abord atteindre une taille minima au niveau international d'un million d'habitants. Il souligne ses atouts et son fonctionnement sur 3 moteurs essentiels (production, économies publiques et résidentielles) et l'appui sur une cohésion sociale et territoriale forte, sans oublier un certain art de vivre dans un environnement préservé avec la Loire comme trait d'union.

Concernant le vieillissement des territoires (difficultés de recrutement accrues dans de nombreuses activités et une augmentation continue de l'âge moyen des actifs), l'INSEE Pays de la Loire et le CARIF-OREF Pays de la Loire ont sorti un dossier en juin 2006.

Il ressort que certaines zones d'emploi voient déjà leur population active diminuer, d'autres vont prochainement subir cette baisse, alors que les deux grands pôles urbains Nantes et Angers continuent leur croissance en bénéficiant d'apports migratoires des autres régions et des zones rurales situées dans la proche périphérie.

Il en résulte un accroissement des inégalités géographiques qui va profondément bouleverser notre équilibre régional sauf si des actions volontaristes d'aménagement du territoire apportent des correctifs aux écarts notamment si les coûts du foncier ou de transport inversent les tendances actuelles.

***La société se transforme en profondeur dans les territoires et il s'agit de mieux appréhender certaines mutations économiques et sociales et la pertinence des échelles d'analyse du développement.***

### 3.4 LA CONSTRUCTION D'UNE GOUVERNANCE TERRITORIALE :

*Dans la perspective d'une gouvernance des territoires, des ressources intellectuelles formalisent les orientations du développement et les systèmes d'organisation, dans lesquels des projets s'inscrivent et s'inventent, dans le cadre de coopérations territoriales.*

*Ces projets, supports de l'action collective, en favorisant des apprentissages aux dynamiques collectives, mettent en mouvement des systèmes locaux d'acteurs et des interconnexions territoriales. Ces « nœuds » de relations privilégiées peuvent être porteurs de régulations territoriales de l'action publique et sont susceptibles de canaliser les concurrences entre ces systèmes.*

*Les axes d'intervention formalisés et partagés par les acteurs territoriaux qui sont impliqués dans l'action publique et les modes d'intervention mis en œuvre, opérationnalisent progressivement le contenu de la gouvernance territoriale industrielle.*

Avant d'aborder dans une première section (341) les réseaux et les acteurs de la gouvernance territoriale, puis dans une deuxième section (342) leurs modes de gouvernance territoriale, on introduit ce chapitre (34) de la construction du territoire par les modes de construction des représentations qui, à un moment donné :

- créent des références communes d'action collective, une sorte de culture d'organisation et de valeurs partageables par les différentes strates des groupes territoriaux.
- légitiment à un instant donné les positionnements respectifs des différents acteurs et de leurs actions.

Nous présentons ci-après les modes de construction des représentations.

Les règles et les normes sont approchées dans cette thèse, sous l'angle de l'interaction entre ces acteurs qui sont amenés à les construire dans le cadre des apprentissages à la négociation notamment dans les projets, lieux privilégiés de production de règles et de résolutions de conflits (Gadille, d'Iribarne, 2000).

La démarche de James March et Johan Olsen a donné naissance à ce qu'ils appellent les « institutions » (rediscovering institutions, 1989). Nous parlons dans notre jargon français des « institutionnels » qui ne sont pas des êtres juridiques, mais des acteurs appartenant à des organismes impliqués dans l'action publique et dans l'accompagnement des promoteurs de projets, avec des sortes de règles sociales, de normes acceptées qui régissent leur action.



A travers le vécu des projets qui se succèdent et des apports des institutionnels qui accompagnent ces projets, peuvent se créer pas à pas des régularités qui stabilisent progressivement des normes (Gaudin, 2004).

Ces démarches rejoignent l'analyse des « référentiels » (Jobert, Muller, 1987) dans le sens de la création « d'une image de la réalité sur laquelle on veut intervenir ». La perception d'un ensemble de contextes, de référents sectoriels qui donnent leur place ou la priorité à tel ou tel secteur de politique publique et de systèmes prescriptifs, favorise la confrontation de solutions et la formulation de propositions de politiques publiques.

C'est dans ce sens que des démarches partenariales participent à une construction sociale collective, non seulement de nouvelles pratiques, mais aussi de nouveaux discours.

***Dans chaque région française, des ressources intellectuelles formalisent les contextes, les axes et les modalités du développement territorial.*** Le résultat de cette analyse et de cette prospective territoriale, n'est pas un outil technique, avec des recettes applicables, quels que soient les territoires.

***L'étude de la cohérence entre ces différentes productions de projections personnalisées, élaborées par différents organismes, destinées à orienter la construction de l'avenir territorial, permet de situer la volonté des «grands acteurs» de la gouvernance territoriale et des promoteurs de terrain, à œuvrer en complémentarité et en coordination structurée sur des objectifs partagés.***

A la lecture de ces écrits, concernant le développement industriel, on peut mesurer combien se fait jour ***une vision plus utilitariste que politique de notre société territoriale*** d'aujourd'hui et concordante entre les différents types d'acteurs, qu'ils soient politiques ou économiques ou sociaux.

Pour la période actuelle et la projection sur les années à venir, nous avons réuni dans la deuxième partie de cette thèse des extraits des écrits de trois types d'acteurs professionnels de la dynamisation de l'action publique : d'un côté, l'Etat et la Région et de l'autre, les institutions représentatives des entreprises (CCI et MEDEF), avec le CESR (Conseil Economique et Social Régional) qui fait le pont entre les deux, dans le cadre d'une forte implication des institutions représentatives des entreprises pour la partie économique de ces préconisations.

Ces « Grands Récits » formalisent les axes stratégiques, les orientations, les projets qui définissent les principes idéologiques que ces grands acteurs de la gouvernance territoriale souhaitent mettre en scène :

- **A l'Etat, le rôle d'ordonnateur /contrôleur.**

Les principes de son autorité et de sa responsabilité en matière de cohérence globale et de convergence des politiques publiques territoriales sont clairement affirmés.

- **A la Région, les impulsions pour développer une économie de la connaissance** et une plus grande cohésion sociale.

Pour cette instance, l'attractivité du territoire s'appuie sur cette économie de la connaissance, considérée comme moteur du développement économique et de l'innovation.

La région se positionne comme « l'animateur de l'aménagement du territoire » et comme « facilitateur » au service des entreprises et des porteurs de projets.

- **Au CESR, la dimension d'analyse et de propositions** susceptibles d'aider les élus et la société civile à mieux appréhender certaines mutations économiques et sociales pour construire un projet partagé par le plus grand nombre.

*Le CESR est présidé par Alain Mustière, Président Directeur Général de Mustière automobiles, une affaire familiale composée de plusieurs enseignes réparties sur tout le Grand Ouest.*

*Passionné par le développement régional, il prend très tôt des responsabilités collectives. D'abord comme Président du Centre des Jeunes Dirigeants, puis de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Nantes et de la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie des Pays de la Loire.*

*Les travaux du CESR sont largement abondés par la réflexion conjointe et les études prospectives des Institutions qui œuvrent dans le domaine économique.*

- **Aux Instances représentatives des entreprises, chacune dans leur mission et moyens propres de booster, avec l'appui des politiques publiques assorties de financements, le développement des entreprises qui ont à créer la richesse territoriale.**

**Le contexte économique et social du territoire « digéré » aujourd'hui par ses propres acteurs** peut donc, être analysé à travers les « grands récits » que constituent, les recommandations d'un Conseil Economique et Social Régional, ou le nouveau Contrat de

Projet Etat Région ou les axes stratégiques de l'Etat ou les priorités d'actions définies par les représentants des entreprises.

On pourrait rajouter à cette première série d'écrits, bien d'autres publications officielles comme le DOCUP (Document Unique de Programmation) concernant les fonds structurels européens ou encore les projets du SCOT (Schéma de Cohérence Territoriale) .etc.

Tous ces documents sont désormais accessibles sur internet. Par leur mode limité de diffusion, ils étaient autrefois réservés « aux élites » ou aux « personnes outillées ». Ils viennent aujourd'hui apporter ***un cadre de références informatives pour « approcher » le territoire et ses acteurs.***

Ils fournissent aussi, aux promoteurs de projets, ***une argumentation stratégique pour présenter des projets s'inscrivant dans des dispositifs de l'action publique.***

Les appels à projets, financés par des fonds publics exigent, en effet, que leurs concepteurs, contextualisent et justifient, les projets opérationnels de développement industriel qu'ils proposent. Pour ces concepteurs, la formalisation d'un projet par le biais de l'écriture et de schémas explicatifs de son contexte et de ses éléments opérationnels, constitue un processus d'apprentissage à l'approche stratégique devenu incontournable.

L'organisation et la mise en œuvre des solutions proposées, des partenariats et des modalités du travail collaboratif envisagés pour y faire face, développent, par ailleurs d'autres types d'apprentissages qui renforcent à leur tour des prises de conscience des problèmes à résoudre et des contextes évolutifs et différenciés dans lesquels ils se situent.

Tous ces éléments concernant les projets, ne sont quand à eux, accessibles à des tiers, que par des relations privilégiés avec leurs promoteurs.

Il y a bien sûr quelques bases de données européennes par programme, mais il reste encore beaucoup à faire au niveau régional, pour leur diffusion.

Leur investigation et à travers elle l'analyse des orientations régionales « digérées » par ces promoteurs reste donc, pour l'instant, difficile.

La création en février 1991 de la revue « Chronique Européenne » sur un support papier, récemment disparue a apporté, pendant de nombreuses années, des informations et des productions écrites par les promoteurs des projets financés par l'Europe et par la même un repérage facilité de qui faisait quoi dans la région.

Le premier éditorial de cette revue de vulgarisation des actions menées avec l'appui de fonds européens, cosigné par le Préfet de Région et Olivier Guichard, Président du Conseil Régional et initiateur de cette parution, montre que leur objectif premier à l'époque était de mettre d'abord du lien entre ces acteurs qui osaient s'engager dans des démarches innovantes et partenariales proposées par l'Europe.

Ils y écrivaient : « Pour rendre plus proches et plus vivants les programmes d'actions européennes, la nécessité de créer du lien d'information entre les différents partenaires du développement européen : élus, chefs d'entreprises, organismes professionnels...etc..., est apparue.

Nous souhaitons que l'ensemble des opérateurs de la Région puisse s'associer à cette initiative afin que Chronique européenne devienne un lien naturel d'échanges et d'informations, en prolongement du bureau de Bruxelles et illustre la volonté de la Région des Pays de la Loire, d'être une grande Région d'Europe, partenaire d'autres régions, de l'Etat et de la Communauté européenne »....

On voit aujourd'hui se multiplier, non seulement les modes partenariaux, mais aussi une exigence plus grande d'évaluation des résultats, sous forme de communication interne et externe par le biais de journaux, d'intranet et d'extranet, de forums, de remise de prix aux plus performants qui sont autant de témoignages et d'un « rendu » de ces actions que l'Europe exige en contrepartie de ses aides financières.

La diffusion amplifiée de ces informations accroît considérablement les occasions de **partage et d'émergence de nouvelles ressources intellectuelles entre acteurs élus, appareil d'Etat et acteurs sociaux, mais aussi de confrontations d'idées et de pratiques qui à leur tour viennent enrichir les « grands récits », ainsi qu'une meilleure compréhension des mutations industrielles en cours, des problématiques régionales et des solutions à mettre en œuvre pour y faire face.**

Comme cela a été souligné dans la deuxième partie, **la comparaison dans le temps de ces formulations et des types d'action mises en œuvre fournissent de précieux outils d'analyse des changements de vision et de l'évolution de l'opérationnalisation de l'action publique territoriale et des solutions proposées, face aux problèmes à résoudre.**

Au sujet du mode de **constitution d'une « intelligence collective » territoriale**, il est opportun ici de faire le parallèle avec l'approche historique de Maurice, Sellier et Silvestre (1982) : « Notre intérêt pour l'étude historique de l'action sociale (est) non pas comme principe d'explication, mais comme outil méthodologique pour mettre en évidence les conditions sociales de la constitution des acteurs et la genèse de leur identité sociale »

Les acteurs « médiateurs territoriaux de l'action publique industrielle » que nous étudions ci-après, ne sont pas seulement des représentants qui légitiment leurs organisations et défendent leurs positionnements respectifs, à un instant donné.

Avec celles-ci, pour faire face à de nouvelles données, ils doivent continuellement renforcer leurs fonctions d'expertise, d'anticipation et d'innovation dans des dynamiques collectives de projets créatifs, correspondant à des besoins réels et formalisés par les entreprises, dans leurs contextes environnementaux. Ils auront de plus en plus à animer des réseaux d'entreprises, à favoriser l'émergence et la consolidation de l'identité et des savoir-faire des réseaux, à mettre en œuvre des actions à enjeux structurants pour les entreprises d'un réseau et de leur filière. Encore faut-il qu'ils soient formés à cela.

Demain ils vont, en effet, devoir s'inscrire dans une nouvelle forme de territoire plus ou moins « virtuel » articulé autour d'un enjeu local (par exemple, le devenir de la navale, de l'aéronautique qui se déconnectent de la seule assise territoriale dans un contexte de mondialisation, mais en même temps renforcent leur ancrage local).

Dès à présent, on observe que des « espaces virtuels de proximité » sont en train de se constituer à l'intersection de réseaux plus ouverts d'acteurs (dans et hors territoires) et en conséquence, les actions publiques vont devoir dépasser la seule assise régionale.

### **3.4.1 Les réseaux, les acteurs de la gouvernance territoriale**

Il s'agit ici des différentes strates d'acteurs de la gouvernance territoriale qui œuvrent dans des actions collectives, mêlant des formes d'intervention menées conjointement par des acteurs de la puissance publique (Etat et Collectivités territoriales) et des opérateurs économiques et associatifs.

Nous avons focalisé, ci après, notre investigation sur ces derniers.

Ces opérateurs économiques et sociaux seront considérés à deux niveaux : d'un côté les élus économiques et de l'autre, les différents acteurs économiques et associatifs impliqués dans des projets de développement. Nous observons que certains d'entre eux conjuguent les deux rôles ou se trouvent en postures différentes selon les séquences de temps.

Tout au long d'une vie professionnelle, nous avons rencontré et travaillé avec ces acteurs de la gouvernance territoriale. Pour cette thèse, nous avons interviewé une trentaine d'acteurs territoriaux des champs industriels, formatifs, des collectivités territoriales et représentants de l'Etat.

Ces acteurs, et leurs réseaux présents dans l'espace de médiation de l'action publique, n'ont pas été identifiés de manière « impressionniste ».

La cible de l'analyse, comme le préconise Andy Smith(1995) doit concerner « la saisie du type de légitimation qui autorise et appuie leur présence au sein de regroupements d'acteurs ».

Légitimation, positionnement à l'intersection de deux ou de trois de ces champs que nous avons étudié, acteur leader, sont des conditions insuffisantes cependant, pour agir de façon constructive dans les systèmes de dynamiques territoriales. Ce sont ces derniers constructeurs/entrepreneurs efficaces, légitimés dans leur organisme pour participer à ces dynamiques intermédiaires, qui ont été recherchés et suivis tout au long de leur progression (longitudinalité).

*Parmi eux*, à la lecture du témoignage de Jean Noël d'Acremont (JNA), on pourrait situer cet acteur dans la lignée des grands patrons de type patrimonial, modèle Michelin, hommes providentiels qui jouent des partitions remarquables pour le développement local.

On pourrait théoriser sur ce type de facteur qui expliquerait le développement du territoire d'autant plus que JNA a joué plusieurs partitions dans l'orchestre territorial. Après être rentré en 1956 aux Chantiers, il en est devenu le PDG de 1994 à 1997 et parallèlement, il a été, de 1989 à 2000, Président du Conseil d'Administration de l'IUT de Saint-Nazaire et de 1996 à 1998, Président de l'AFPI Atlantique, deux systèmes de formation industrielle, importants pour le développement des compétences techniques dans la Métallurgie et la Mécanique (secteurs industriels majeurs de la Région des Pays de la Loire) et enfin lors de sa mise en retraite des Chantiers en 1997, il est devenu Président de la CCI de Saint-Nazaire et du GILA de Nantes Saint-Nazaire qu'il a quitté en 2004.

Or parallèlement à ce personnage clé de la Navale, nous constatons l'intervention d'une myriade d'acteurs, à partir d'histoires et des productions multiples, mais concourantes des réseaux et de projets ancrés dans un territoire.

Nous introduisons ce repérage des opérateurs économiques et associatifs de la gouvernance territoriale par **les concepts conjugués de longitudinalité des comportements et de l'historicité des organisations** en sous section 341.1 puis nous aborderons **les modalités d'apprentissage à la gouvernance territoriale des instances représentatives des entreprises** en sous section 341.2 et celles des opérateurs économiques et sociaux en sous section 341.3

### **341.1 Longitudinalité des comportements individuels et collectifs, et historicité sociale des territoires**

Dans la problématique des rapports entre l'activité de certains acteurs et l'évolution du contexte économique et social du territoire, nous nous sommes attachés à ***une analyse longitudinale de comportements individuels et collectifs.***

Dans cette approche, on distingue **deux rôles d'« acteur social »**.

**Il y a, d'abord,** celui à qui est confiée la responsabilité de diriger une instance collective, (à quelque niveau qu'il soit : patron de groupe industriel, ou dans l'entreprise : chef d'équipe, responsable d'une section syndicale, agent de maîtrise, etc., ou dans la collectivité, responsable d'un service de l'Etat ou d'une CCI, président d'une association, etc..), et son rôle de manager du devenir de son groupe. Cette personne pourra avoir une influence déterminante sur le ou les champs économiques et sociaux dans lesquels elle intervient, d'autant plus qu'elle a acquis une capacité à situer son action dans un contexte de projet, partagé par son groupe et son environnement et qu'elle bénéficie d'un espace de créativité pour agir.

**Il y a par ailleurs** chez certains des acteurs précédents une motivation à s'investir dans leur environnement.

Issus du monde des entreprises ou qui parlent leur langage et comprennent leurs enjeux, leurs initiatives et actions s'inscrivent dans un système social d'appui et dans un enracinement institutionnel et professionnel « régulé », sinon « contrôlé » dans le temps par les règles et normes des dispositifs publics.

En effet, ces acteurs situent leurs actions de développement et de constructions d'externalités positives au bénéfice des entreprises, dans un contexte local.

Ce contexte local est de plus en plus conditionné par les transformations de rapports au(x) territoire(s) à la fois « *Top down* » (Décentralisation, ouvertures européennes, mondialisation, interterritorialité) et « *Bottom up* » avec une redéfinition et une emprise plus forte de l'action publique locale (liées à la « décentralisation »), mais aussi à une plus grande horizontalité (due à l'interconnexion des acteurs, sur le territoire et entre territoires).

A travers les exemples choisis qui jalonnent cette thèse, nous avons pu mesurer combien les parcours de mobilité des membres d'organisations collectives, attachés au développement territorial sont bien des moyens d'appropriation, par étapes successives :

- d'abord de leurs propres organisations et des évolutions à y apporter.
- et ensuite, à travers la mise en œuvre de projets, d'une compréhension plus grande d'un monde qui bouge et sort des frontières habituelles.

La genèse du parcours de chaque acteur, des croisements et des transactions entre eux dans des opérations collectives est particulièrement éclairante de **l'historicité sociale des organisations et d'un territoire** ainsi que des modalités de construction ou non de projets déterminants pour le devenir de ce territoire.

Nous avons souligné précédemment une constante que l'on retrouve singulièrement dans ces territoires de l'Ouest de la France : le triptyque de systèmes de confiance réciproque entre acteurs de différents niveaux d'une même structure (élus et permanents par exemple), une compréhension commune des orientations à donner aux actions de développement territorial et la continuité dans l'action, appuyée sur des personnes clés.

Ces personnes clés sont soit installées sur du long terme dans des institutions, au sein desquelles elles ont fait progresser leurs fonctions et responsabilités, soit ont navigué dans différents organismes/interfaces qui leur permettent de renforcer les actions menées dans les postes et institutions précédentes.

On note aussi, dans l'Ouest de la France, plus agricole que la moyenne française, la conjonction de l'influence des dynamiques et savoir-faire des mouvements d'inspiration chrétienne et du mouvement associatif laïque, associés aux valeurs du travail du milieu rural. Dans cette vigueur créative d'un système associatif très développé dans l'Ouest, basé sur du bénévolat, des logiques de coopération et de solidarité entre acteurs ont habitué leurs participants à monter des projets ensemble, en laissant de côté les différences idéologiques. Ces valeurs et ces modes de travail imprègnent donc de nombreux acteurs qui partagent ces idées, notamment sur la responsabilité des entreprises et des chefs d'entreprise sur leur environnement social.

La vie sociale des communautés territoriales est profondément imprégnée des valeurs qui y sont véhiculées et des modes de fonctionnement qui s'instaurent en leur sein.

Comme le suggère Hillau, (2006), ces premières observations, renforcent l'hypothèse selon laquelle le concept de longitudinalité des comportements individuels et collectifs est bien complémentaire du concept de l'historicité culturelle et sociale, des organisations et d'un territoire et, étroitement articulé à lui.

***L'étude des actions publiques générées au niveau territorial, nous conduit donc, à prendre en compte une palette d'acteurs sociaux publics et privés, centraux et locaux, amenés à être constamment en interaction dans l'élaboration et la conduite de programmes collectifs.***

Les approches cognitives, une interrogation de la sociologie des configurations et des milieux d'action et la prise en compte des trajectoires professionnelles et personnelles, sont nécessaires pour investiguer leurs motivations et des comportements qui peuvent être par exemple, spécifiques à une génération ou à un milieu donné, comme la métallurgie par exemple. (Gaudin, 2004).

Concernant, les modes de coopération sur le terrain, dans le cadre de projets cofinancés par plusieurs institutions, il serait hasardeux de vouloir décrire le cheminement des alliances et



des freins enregistrés tout au long de leurs déroulements, tant il est lié à des relations interpersonnelles et à des problématiques politiques de positionnement des institutions et des intérêts personnels des acteurs impliqués.

Notre investigation a cependant permis de constater que des tensions et des concurrences entre ces mêmes acteurs, peuvent constituer, dans certaines conditions, des aiguillons pour amener chacun à jouer un rôle de force de proposition, plutôt que d'être un facteur de résistance au changement ou à la coopération.

***Une analyse fine des acteurs de ces actions publiques s'impose donc, bien au delà des réseaux des politiques publiques et des répertoires d'actions ou d'instruments de ces politiques.***

Nos investigations nous ont permis ***d'« approcher », des modes spécifiques d'apprentissage de règles et de valeurs et des modes de régulation de ces acteurs.***

### **341.2 Les instances patronales et représentatives : l'apprentissage-transaction » à la gouvernance territoriale**

La seule étude des bureaux des Unions Patronales et des participations à l'animation de l'AFPI de responsables d'entreprises, notamment en ce qui concerne la validation des diplômes remis aux salariés formés dans les conditions qui seront précisées plus loin, permet déjà ***d'apprécier comment s'organisent les modalités de rencontres et d'échanges avec leur environnement, de ces acteurs du développement industriel.***

Il y a d'abord la participation à de nombreuses autres institutions comme les Chambres de Commerce et d'Industrie, le Comité Economique et Social Régional, les commissions économiques des collectivités territoriales et les actions collectives au bénéfice des entreprises, menées conjointement avec les représentants de l'Etat déconcentré et enfin les Commissions Paritaires qui ne cessent de se multiplier conventionnellement.

A celles-ci viennent s'ajouter à toutes les autres occasions de rencontres dans des clubs divers, les salons professionnels, les séminaires spécialisés, etc.

Toutes ces instances ou événements auxquels participent des responsables d'entreprises sont autant d'occasions de se connaître entre eux et de découvrir le monde « public » et sur le terrain, de trouver des idées, de tester la fiabilité des comportements de leurs pairs ou de trouver d'autres appuis à leur développement ainsi que la possibilité de monter des alliances en affaires ou au niveau institutionnel.

Tous ces moyens sont en effet favorables à resserrer les liens territoriaux ou interpersonnels entre acteurs du développement.

***Le cumul des mandats*** dans différentes institutions ou organismes amène bien souvent ces acteurs, comme on l'a analysé à maintes reprises, par exemple, à transversaliser les relations entre permanents de deux institutions bien différentes, comme les Chambres de Commerce et d'Industrie et les Unions patronales, ou comme cela s'est passé à Saint-Nazaire pour de nombreux acteurs locaux à ***développer des capacités de transversaliser les politiques et ressources sectorielles.***

***Dans ces dynamiques extérieures à l'entreprise, l'accès à des informations, à des analyses économiques, l'entraînement aux pratiques de travail en groupe et à l'élaboration de consensus participent non seulement à la formation au management des dirigeants d'entreprises, mais aussi à « l'apprentissage- transaction » de la gouvernance territoriale, dans leurs instances représentatives sectorielles et territoriales.***

Ces modes de relations interactives sont donc à l'origine de la mise en synergie des acteurs locaux pour trouver collectivement des solutions afin de contrer collectivement des aléas conjoncturels.

Il nous faut noter ici, que c'est le Medef Loire-Atlantique, qui a porté, au départ le programme Cap Compétences, de 37 millions €, traité dans la seconde partie.

.Appuyé très fortement par l'UIMM 44 qui a mené la négociation, au niveau national, auprès de son OPCA, l'OPCAIM Organisme Paritaire Agréé pour Collecter les Fonds de la Formation de la branche Métallurgique. Celui-ci a apporté 1/3 des moyens financiers à l'association AGP créée et présidée par le Medef Loire-Atlantique, qui a géré ensuite cette lourde action d'appui aux entreprises de la Navale, dans une période de sous-charge qui aurait pu être dramatique, notamment pour les PMI sous-traitantes et en conséquence principalement pour l'emploi du bassin nazairien.

***Cette action des acteurs locaux a montré le chemin suivi pour négocier collectivement et territorialement des actions spécifiques dans un contexte de coopération public/privé, tout en sollicitant les moyens de l'action publique, mais sans s'en remettre à la seule gouvernance de l'Etat Providence.***

***D'une certaine manière, la Navale est restée au cœur de la transformation du système productif territorial. Les derniers avatars vécus comme un drame territorial, ont servi de catalyseur à la volonté d'agir ensemble pour sortir d'un nouveau cycle destructeur.***

***L'Aéronautique prend aujourd'hui le relais.***

D'une autre manière, ces événements ont donc participé à la prise de conscience brutale par les responsables d'entreprises, des nouveaux contextes de concurrence mondialisée, de

l'exigence d'une plus grande compétitivité et d'une nécessité d'acquérir des compétences adéquates pour y faire face.

Dans cette exigeante nécessité de recentrer leur énergie sur l'évolution de leur propre entreprise, les responsables d'entreprises ont aujourd'hui à choisir, dans leurs investissements de représentation et de participation à la constitution et à l'animation d'externalités positives, de « biens publics locaux » supports de développement de l'ensemble des entreprises, ceux qui seront les plus propices au développement de leur propre entreprise.

Par ailleurs, ils mesurent mieux aujourd'hui qu'il leur faudra s'appuyer plus sur des potentialités internes ou externes à l'entreprise.

C'est pourquoi on assiste à la désaffection de leur participation propre, à certaines structures paritaires jugées inefficaces et trop chronophages. Mais dans le même temps on remarque le renforcement de l'encadrement dans leurs entreprises (susceptibles de les appuyer dans ces relations extérieures) et la démultiplication d'expertises locales, notamment dans les systèmes de formation, de recherche et de conseil aux entreprises, ou encore l'implication de jeunes retraités, comme cela a été le cas d'Alain Chogon pour la présidence de l'AGP Cap Compétences. Ces opérateurs économiques et sociaux apportent leurs expertises pour participer aux côtés des « institutionnels » à la réflexion et à l'engagement dans des dynamiques collectives de développement local.

### **341.3 Les opérateurs économiques et sociaux du développement territorial : « l'apprentissage projet »**

Il s'agit ici, des acteurs qui mettent en œuvre, à travers des projets qu'ils gèrent co-animent ou initient, les orientations et les axes stratégiques préconisés par « les Grands Récits » dont ils peuvent avoir été les co-auteurs ou apporteurs d'idées.

Ce sont ceux qui gèrent les interfaces entre les institutions, entre les mondes publics et privés qui se mêlent dans ces actions collectives.

Les « milieux d'action » dont font partie ces acteurs, permettent de ne pas seulement s'en tenir aux seules « grandes figures » qui peuvent avoir marqué un territoire par leur charisme et leurs actions que retient l'histoire.

Les milieux d'action permettent d'une part de prendre en compte les règles, les normes de chaque période où ils interviennent. et d'autre part, ils donnent toute leur place à l'ensemble des acteurs des milieux sociaux dans lesquels et avec lesquels ils œuvrent.

Aujourd'hui, dans le cadre de ces projets collectifs qui réunissent un grand nombre d'acteurs, les régulations sont démultipliées entre « institutionnels ». Elles stimulent les coopérations dans le cadre de ces associations d'acteurs venus d'horizon et d'univers variés.

Malgré tout, ces acteurs sont porteurs des normes et valeurs de leur institution d'appartenance. Dans leur participation aux négociations concernant un projet collectif d'intérêt général, dans lequel ils sont susceptibles d'impliquer leur structure, ils ont aussi besoin de justifier de retombées favorables au positionnement politique et financier de leur propre groupe. Par ailleurs lorsqu'ils sont détachés de leur institution à la gestion d'un nouveau projet regroupant d'autres organismes, ils ont besoin de se préoccuper de leur retour et de leur positionnement, à la fin du programme, au sein de leur structure de base.

L'évolution de l'action publique met l'accent sur les possibilités d'évolution des organisations et des routines. Elle met surtout l'accent sur le poids des rôles sociaux et sur l'implication de ces « passeurs » entre des mondes de références bien différentes, notamment entre les mondes publics et privés.

Elle fait émerger de nouveaux profils d'acteurs qui ont pour beaucoup des engagements militants et des qualifications supérieures, qui leur permettent de mobiliser plus rapidement dans les réseaux territoriaux, les connaissances et expertises de ceux-ci.

Dans ces systèmes territoriaux interconnectés, lorsque des modalités de coopération sont établies (ce n'est pas le cas dans toutes les régions), il leur est plus facile qu'au niveau national (ou ce type de pratique est réservé aux réseaux d'élites) d'être parrainés pour accéder plus facilement à l'information ou à la personne pertinente et donc à la compréhension de ces mondes complexes des projets du développement territorial.

Dans ces modes de fonctionnement, les marges de manœuvre individuelles ne sont jamais détachées des contextes locaux, ce qui exige de la part de ces nouveaux développeurs ou chefs de projets ou participants à ce type de projet d'investir tout autant dans la connaissance des us et coutumes et axes d'actions de leur propre structure que dans ce rôle d'intermédiation qui exige de bien comprendre les « espaces » des autres acteurs participants.

Il reste dans ce cadre, à mieux cerner ce qui alimente ces processus complexes d'interfaçage et du rôle de « facilitateur ». Encore faut-il qu'ils soient armés pour appréhender et évaluer le fonctionnement des systèmes territoriaux d'acteurs

Car il s'agit d'être capable, avant tout de « décloisonner les pratiques et de cimenter de nouveaux milieux d'action » (Gaudin 2004).

A ce titre le Guide « comprendre pour agir » de DEVNET, destiné à ce type d'acteurs apporte sa pierre aux orientations à donner à l'apprentissage de ces repérages territoriaux et des compétences à développer dans la perspective d'assumer ce rôle dont la légitimation évolue positivement dans ces nouvelles régulations de l'action publique.

Dans ce guide, nous avons retenu notamment :

La grille pour analyser la complexité des acteurs de la gouvernance territoriale et l'analyse de leur rôle dominant :

- Les acteurs « institutionnels » « caractérisés avant tout par leur nature juridique et par leurs missions définies par les textes qui régissent leur fonctionnement ».

Ces grandes familles d'institutions sont de plus en plus souvent présentes dans divers projets à caractère économique : Les collectivités territoriales, les institutions de type consulaire, les organismes professionnels, les « organisations à but non lucratif », l'ensemble « enseignement et recherche », les entreprises individuelles et collectives et L'Union Européenne ;

- Les acteurs « organisationnels » : ce sont au sein de l'acteur institutionnel, les structures organisationnelles qui sont concernées par le projet.

- Les « acteurs individuels » qui interviennent directement dans le projet. Ce sont ces derniers dont il est important de savoir où ils se situent par rapport à leur institution et leur organisation d'appartenance.

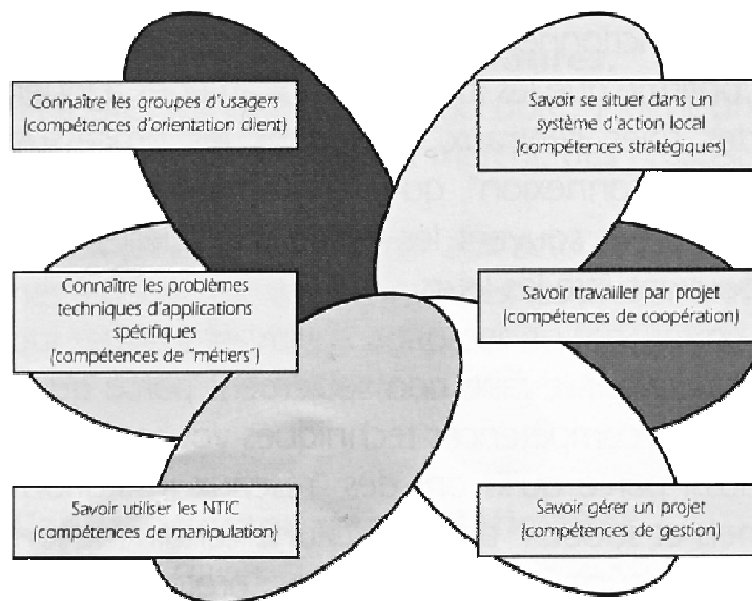
Au sein d'un projet, il n'est pas rare de constater un empilement des ressources et des échelles d'intervention qui pour l'observateur externe peuvent paraître « désordonnées ».

Dans notre complexité française de l'empilement des niveaux d'intervention, se développe ainsi, à un niveau régional, ***une sorte de compétences à faire face à la complexité et à apprendre à la décoder.***

***« Le projet support de l'action collective est un lieu privilégié d'apprentissage de tous ces rôles et de production de règles et de résolution de conflits ».***

L'expérience acquise dans la conduite de ces projets, intégrés dans des dispositifs de l'action publique, favorise le développement de compétences clés qui sont résumés dans ***le schéma de DEVNET ci après.*** Ils constituent une combinaison de savoirs individuels et de compétences institutionnelles qui viennent progressivement ***construire des savoirs collectifs pour la gouvernance territoriale.***

### La "Rose des vents" des compétences clés



Michel Bélanger et André Joyal (2004) s'appuient, quant à eux, sur la typologie des fonctions entrepreneuriales de Mintzberg, pour analyser le rôle des maires dans le développement économique local et donc les compétences qu'ils doivent développer pour y faire face.

Celle-ci est aussi applicable à l'ensemble de ces opérateurs économiques et sociaux du développement territorial :

- **Rôles liés aux décisions (régulateur, négociateur, répartiteur, entrepreneur),**
- **Rôles liés à l'information (diffuseur, porte-parole, observateur actif)**
- **Rôles interpersonnels (agent de liaison, leader, symbole)**

***Des savoirs collectifs pour œuvrer à la gouvernance territoriale, associés à une culture technologique, et managériale partagée ne seraient-il pas les ingrédients d'un savant mélange permettant de faire le lien entre performance et gouvernance ?***

#### 3.4.2. Les modes de gouvernance territoriale

Tout au long de ces 20 dernières années, les modes de gouvernance se sont renforcés sur le terrain local, en même temps que se construisait et évoluait le discours sur les axes et les orientations qui définissaient les principes idéologiques que ces grands acteurs de la gouvernance territoriale souhaitaient mettre en scène.

Cette gouvernance doit se coordonner de plus en plus, dans le contexte conjoncturel d'une industrie soumise à des adaptations rapides et à une flexibilité renforcée par la mondialisation.

Chacun des acteurs doit jouer sa partition un peu comme l'on voit des orchestres aujourd'hui fonctionner sans chef d'orchestre omniprésent. Il y a bien sûr dans l'orchestre quelqu'un qui donne le la et certains instruments qui dominent et mènent le jeu à certains moments, mais avec l'accord des autres musiciens.

***Si de nouvelles dynamiques de la performance ne sont pas activées suffisamment rapidement, au niveau des territoires. Les aspects financiers de cette mondialisation, risquent d'être les moteurs déterminants de la localisation des activités.***

Pour comprendre les modes d'action et d'intégration de l'action publique sur un territoire Patrice Duran et Jean Claude Thoenig (1996), proposent un modèle d'analyse de « gestion différenciée et territorialisée des problèmes publics ».

Daniel Filâtre (2005) parle de « l'intermédiarité dans l'action publique » pour caractériser les transformations institutionnelles qui viennent modifier le jeu politique territorial et constater que des dynamiques intermédiaires de l'action publique locale sont aujourd'hui au cœur du développement économique et de la compétence territoriale.

Bernard Pecqueur (2006) présente l'hypothèse selon laquelle « des formes émergentes de regroupement géographique d'acteurs pour l'organisation de la production constituent un moyen important d'adaptation de la division mondiale du travail à l'économie globale »

***Dans cette problématique industrielle, notre angle d'analyse par le territoire, ses acteurs et la construction de leurs compétences respectives, nous a amené à considérer :***

- ***comment les dispositifs et les politiques publiques ont autorisé des constructions localisées de systèmes de résolutions d'enjeux de développement,***
- mais surtout, ***comment des acteurs pertinents pour résoudre des problèmes posés dans un territoire se sont multipliés et comment ils ont appris à « jouer ensemble » la même partition et à se saisir de ces dispositifs pour générer ces dynamiques intermédiaires***

Andy Smith (1995) dans « Des idées en action : le référentiel, sa mobilisation et la notion de *policy Network* » souligne trois points importants dans l'évolution du rapport des réseaux de l'action publique avec leur environnement externe :

### **- La pénétration du sectoriel par le global.**

Sur la période où nous analysons l'évolution du système productif de la navale, on peut observer la montée en puissance d'un rapport « symbiotique » du secteur métallurgique et mécanique avec le système global territorial

Si l'on mesure le degré de pénétration à l'aulne des fonds et des financeurs impliqués, le programme Cap Compétences qui est détaillé dans la deuxième partie, représente un pic exceptionnel, lié à une conjoncture exceptionnelle.

On observe, cependant une montée en puissance, par paliers, de cette pénétration du sectoriel par le global. Elle peut être analysée, à travers la succession de programmes : STRIDE/FRADE, Nouvelle donne/Pôle Marine, Cap Performance/ Cap Compétences, Cap excellence de EMC2, Dinamic entreprises.

Ces dispositifs se sont, en effet, combinés sur deux périodes : une première phase de STRIDE au Système Productif Local -SPL Pôle Marine qui prépare le terrain de l'évolution du système productif dans une animation localisée et dans une deuxième phase, la succession des CAP (Contrats d'Appui à la Performance) qui vient renforcer la compétitivité de l'ensemble régional industriel.

Les moyens qui ont été utilisés, ont comme point commun d'avoir été financés pour partie par des fonds européens et donc de répondre à des critères du référentiel européen (partenariat, additionalité...) aujourd'hui, largement reconnus par les instances et acteurs régionaux et appliqués sur un mode complexe, alternant ou conjuguant, selon les contextes, concurrence et coopération,

Chaque programme a représenté pour le territoire, ou le secteur concerné, un moment où s'est ouvert une fenêtre à travers laquelle des instances politiques régionales, mais encore plus des acteurs ont saisi des outils et des mesures de politiques publiques, pour les « re conditionner » et se donner ainsi de nouvelles marges de manœuvre afin de résoudre les problèmes auxquels ils avaient à faire face.

### **- Les changements de l'environnement institutionnel**

Les politiques de développement territorial, dans le contexte de la décentralisation et de l'implication croissante de l'Union Européenne ont initié des évolutions institutionnelles et juridiques qui ont nécessité des modifications significatives de méthodes de travail des acteurs et donc des « policy networks ».



Les apprentissages des modes contractuels ont amené les acteurs institutionnels à faire face à des modes de négociation, qui ne relevaient pas seulement de l'application de textes ou de réglementations administratives auxquels ils avaient été formés.

Par ailleurs leurs modes de travail individualisé, à tous les niveaux ont été bousculés par l'introduction des nouvelles technologies et de l'information et du nécessaire fonctionnement en réseau.

### **- Les transformations de l'espace institutionnel**

L'analyse sur un temps suffisamment long apporte de précieuses observations sur la stabilité ou le repositionnement des acteurs et des institutions.

Elle peut rendre compte des représentations des nouveaux acteurs qui prennent place dans des contextes d'évolution institutionnelle régionale ou de changements politiques après des élections. Les orientations qui sont prises alors, font bouger un certain nombre d'acteurs et repositionnent les institutions les unes par rapport aux autres. Mais on peut dire, la même chose dans les organisations industrielles.

***Dans cette déconstruction/reconstruction territoriale, on assiste à une nouvelle combinaison de deux gouvernances (Guesnier, Lemaignan, 2006) :***

- ***Une gouvernance publique qui met en œuvre des mécanismes partenariaux dans processus d'incitation et de contrôle***
- ***Une gouvernance privée qui œuvre en coopération « raisonnée », avec une « exigence d'efficience »***

### **1. La gouvernance régionale de l'Etat**

*La gouvernance de l'Etat s'affirme, pour la gestion des projets régionaux cofinancés par l'Europe:*

L'évolution du positionnement d'un consultant extérieur à la région, intervenu dans les trois programmes successifs de Cap Performance, Cap compétences, Cap Excellence et Dinamic Entreprises, nous donne matière à **décrypter des modes différenciés de la gouvernance de l'Etat.**

a) C'est d'abord **les Chantiers qui ont sollicité l'expertise de CEFORALP**, dans le cadre d'un partenariat qu'ils ont construit avec le projet « Cap Performance » dans lequel CEFORALP a assuré le rôle de porteur de projet, en sollicitant le Fonds Social Européen, objectif 3 et un agrément régional pour ce projet local, au niveau de la Direction Régionale du Travail et de l'Emploi.

Ceforalp a donc assuré le risque financier de ce projet et joué le rôle de guide méthodologique pour l'action, d'organe de formation et de suivi des Consultants impliqués dans le projet.

Compte tenu du parrainage du Ministère de l'Industrie, pour des actions de Plan de Progrès auprès de PMI et des excellents résultats de cette équipe en Rhône Alpes, dans ce domaine inexploré avant auprès de ce type d'entreprises, Ceforalp devenait pour la puissance publique des Pays de la Loire, le garant du transfert de « bonnes pratiques » déjà validées (principe, maintes fois affirmé dans les préconisations de la Commission Européenne).

b) C'est ensuite, **au niveau régional**, à cause d'une conjoncture qui s'annonçait désastreuse pour l'emploi industriel dans la filière navale, que **tous les acteurs régionaux se sont alliés** dans le projet « Cap Compétences », porté par ***l'association AGP initiée par le Patronat et les Chantiers qui ont sollicité de nouveau CEFORALP, en tant qu'expert pour une partie du projet*** associé au potentiel d'accompagnement des PMI.

Compte tenu de l'importance des fonds engagés, ce projet a été placé sous haute surveillance conjointe des Directions Régionales de l'Industrie et du Travail (responsables du contrôle des résultats de la bonne utilisation des fonds globaux, dont ceux en provenance des fonds structurels européens déconcentrés).

Tout au long de ce programme novateur, ils ont été obligés de composer en permanence avec un partenariat public/privé qu'ils avaient « imposé », avec des procédures complexes de pilotage, d'animation croisées entre formateurs, consultants et pilotes des actions dans l'entreprise, de financement des prestations et plus spécifiquement des salaires des bénéficiaires qui ont été pris en charge.

Cap Performance et surtout Cap Compétences (compte tenu des moyens engagés) ont fait travailler et coopérer un corps d'experts (en majorité régional) de la formation et de l'accompagnement des entreprises qui a bénéficié de ces opportunités pour renforcer ses compétences, mais aussi faire évaluer se faire référencer.

La puissance publique, en suivant pas à pas, le développement d'un tel programme, a pris la mesure des problèmes rencontrés, mais aussi des potentiels régionaux susceptibles d'apporter un appui efficient aux PME.

c) Puis la **DRIRE** (Délégation Régionale de l'Industrie), **devient Maître d'ouvrage avec la Région**, mais assure la coordination des nouvelles actions engagées.

- Le programme « Dinamic Entreprises » de renforcement des compétences managériales et techniques de 1500 entreprises industrielles volontaires de plus de 50 salariés des Pays de la Loire :
- Cap excellence dans le Pôle de compétitivité EMC2 qui vient renforcer l'action de Cap Compétences auprès des sous-traitants de la Navale et de l'Aéronautique

Pour lancer ces 2 nouvelles actions collectives, il est fait appel, au seul niveau de la maîtrise d'œuvre méthodologique, à CEFORALP, avec le CNAM comme partenaire dans le programme Dinamic : approche tactique permettant aux institutionnels de faire transférer la méthodologie de CEFORALP, organisme privé extra régional, vers un organisme régional public permettant ainsi une appropriation locale de savoir-faire.

Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès dans « Gouverner par les instruments (2004) » cherchent à cerner le rôle de ces instruments comme révélateurs des changements des politiques publiques et comme analyseurs des transformations de l'Etat.

Dans leur conclusion, ils dégagent deux traits majeurs de la gouvernance territoriale de l'Etat :

- **L'Etat, surveillant et contrôleur,**
- **L'Etat mobilisateur de la gouvernance négociée**
- Auxquels nous rajoutons, **l'Etat évaluateur de potentiels territoriaux de développement et diffuseur de bonnes pratiques.**

Ils soulignent par ailleurs que les instruments, (le « *Benchmarking* » et les *Best Practices*) comme les indicateurs, qui au départ, visaient la collecte d'information, se révèlent dans un deuxième temps, **de puissants instruments de contrôle maniés par le système public.**

Dans les Pays de la Loire, ils seront aussi un puissant instrument de sélection utilisé par le Donneur d'Ordre pour choisir les PMI les plus performantes.

## **2. La gouvernance régionale du Conseil Régional**

**La gouvernance régionale du Conseil Régional s'oriente, quant à elle, vers une structuration de la cohésion sociale territoriale, une animation du « capital social » du territoire notamment à travers une société d'économie mixte qu'il crée en fin 2006.**

**Dans le domaine industriel**, les récentes turbulences d'Airbus en fin d'année 2006, voient le Conseil Régional réunir tous les acteurs pour faire face solidairement à cette situation, tout en s'appuyant, pour les actions à mener sur les acquis et les actions expérimentées dans les différents programmes CAP (Contrat d'Appui à la Performance) développées par les politiques de l'Etat et qu'il a abondé. Le Conseil Régional et la DRIRE s'appuient, par ailleurs, sur les compétences des Chambres de Commerce et d'Industrie, pour mettre en place et développer le programme Dinamic Entreprises, transfert des bonnes pratiques des programmes CAP, ainsi que sur la CRCI pour l'animation régionale du dispositif. Les CCI prennent ainsi le relais des organisations patronales (MEDEF et UI) qui ont eu à conduire l'opération Cap Compétences.

### **3. La gouvernance des Entrepreneurs et de leurs institutions**

**La gouvernance territoriale « privée » liée à l'implication des « entrepreneurs » et de leurs institutions s'inscrit dans la continuité.**

Dans l'espace institutionnel économique territorial, on constate aujourd'hui, une continuité dans les actions. Elle est plus la résultante d'une régulation croisée des acteurs locaux que d'une politique publique pensée.

***Cette continuité est d'autant plus réelle que l'implication des représentants industriels dans les institutions est forte, et que les orientations du développement sont partagées par le plus grand nombre.***

La progressivité de l'implication des entreprises dans ces actions de renforcement de la compétitivité engagées territorialement tient, au redimensionnement d'une politique industrielle française qui est perçue comme plus proche des réalités opérationnelles et de la prise en compte des besoins des entreprises.

Mais l'implication forte des entreprises est surtout liée à l'urgence de la situation à laquelle ils doivent faire face, s'ils ne veulent pas disparaître et au consensus d'acteurs territoriaux qui ont cherché à utiliser au mieux les opportunités offertes, en les adaptant aux spécificités industrielles et culturelles territoriales.

Une communication clairement formalisée et donc plus lisible ainsi que la connexion entre réseaux d'acteurs médiateurs sont certes des facteurs favorables, mais ***avant tout, les***

***industriels rappellent que ce sont les résultats opérationnels mesurables qui impactent une stratégie partagée et l'implication des entreprises dans ces dispositifs.***

Les « Grands Ecrits » du MEDEF Pays de la Loire, de leur côté, confirment l'exigence forte de ces instances pour que ces politiques publiques soient efficaces pour l'évolution des entreprises qu'ils représentent, mais aussi qu'elles le soient dans le cadre du fonctionnement des administrations publiques.

Nous reproduisons ci-après l'introduction de - Proposer « nos 7 priorités » qui est accompagnée de « Cartes sur table : Pays de la Loire, Analyse et propositions des entrepreneurs pour l'avenir de leur région ». Ces documents d'analyse des forces et faiblesses de la région et de propositions avaient été remis aux candidats à l'élection régionale de 2004.

Décentralisation et nouvelles compétences pour les régions, mise en place des pôles de compétitivité, schéma régional de développement économique, autant d'éléments et d'initiatives qui plaident pour une expression forte, claire et volontaire des entrepreneurs dans le débat économique régional.

Il est important, avant de déterminer les missions économiques de la Région, d'innover dans les règles de fonctionnement et d'inscrire celles-ci dans un fonctionnement de projet, source d'efficacité et de performance, c'est à dire de déterminer : un objectif, des indicateurs, un suivi, une restitution des suivis, une évaluation.

*Medef : nos 7 priorités, novembre 2005*

#### **4. La Gouvernance Territoriale fait place à de nouvelles légitimités d'acteurs et à des régulations plus coordonnées des actions.**

Si du côté de l'Etat, on assiste à un repositionnement de son autorité, lié sans doute au rééquilibrage d'une politique nationale qui a vu les régions passer en majorité dans le giron de la gauche, la Gouvernance Territoriale, elle, fait de plus en plus place à des nouvelles légitimités d'acteurs et à des régulations plus coordonnées des actions.

Ces dix dernières années ont vu le territoire s'organiser au bénéfice du développement industriel avec une évolution des niveaux de prise de décision et des types novateurs de réponses apportées aux problématiques industrielles

Au sein de l'économie française qui a perdu son principe dominant de gouvernance (régulation étatique), les grandes entreprises prennent le relais et les PME s'organisent pour prendre place dans la dynamique économique territoriale.

Le soutien étatique va désormais à la formation de structures ou de moyens d'appui aux entreprises, de « BCLC » (biens collectifs locaux de concurrence), en relation plus étroite avec les firmes elles-mêmes et les organisations représentatives des entreprises (Le Galès, 2004). On voit se déplacer **les modalités d'animation** et se diffuser les actions, au fil des projets, **entre le local et le régional** –STRIDE (Saint-Nazaire), Nouvelle Donne (département de Loire-Atlantique), Cap Performance-Pôle Marine- Cap Compétences (bassin d'emploi de Saint-Nazaire), Dinamic entreprises (Région des Pays de la Loire), mais aussi vers l'interrégional-EMC2.

On observe donc d'abord une forte régulation par une grande entreprise. Les Chantiers ont exploité le programme Cap Performance pour sélectionner les PMI sous traitantes les plus efficaces, avec l'aval des pouvoirs publics.

Dans une conjoncture de forte inquiétude pour le maintien de l'emploi, partagée au niveau local, comme départemental ou régional, en captant les fonds disponibles (FSE, OPCA, Conseil Régional), les Chantiers de l'Atlantique mobilisent et organisent les réseaux de PMI régionales à son profit dans Cap Compétences, « encadré » par l'ensemble des acteurs régionaux du développement économique et sous contrôle des délégations régionales des Ministères de l'industrie et de l'emploi.

Les Chantiers de l'Atlantique sont vendus à AKER YARDS qui dans son orientation propre renforce l'externalisation d'autres savoir faire des Chantiers, notamment une partie des études.

Mais les PMI elles-mêmes s'organisent parallèlement dans le Pôle Marine, appuyé par la CCI, pour tirer partie de ces opportunités et moyens développés par tous ces programmes afin de renforcer leurs compétences techniques et managériales, tout en favorisant leur diversification et affirmant leur positionnement collectif.

Alain Chogon témoigne : « On aura réussi quand les Chantiers ne seront plus ceux qui maternent le territoire et le jour où les entreprises sous-traitantes auront acquis une compétence à aller ailleurs et à pouvoir refuser certaines conditions de sous-traitance. Les grandes entreprises agissent sur la progression et la stimulation des plus petites, car elles ont besoin de s'appuyer sur un tissu dense de qualité. L'émancipation des entreprises, c'est la source première de longévité. La racine c'est la densification du tissu. **Ce sont les multiples plans de densification qui ont fini par stimuler et faire avancer le mental des PME. A l'heure de la mondialisation, la meilleure parade aux délocalisations, c'est d'avoir des personnes hyper formées.** »

Enfin, dans le cadre du principe d'équité et de l'appui à l'ensemble du tissu des PME de la région, comme cela s'est passé en Rhône Alpes, les PMI et leurs représentants dans les organisations professionnelles, trouvent un écho à leurs besoins d'évoluer dans tous les secteurs et pas seulement dans la filière navale, dans l'action conjointe de l'Etat et la Région. En effet, l'Etat et la Région lancent un programme ambitieux dédié à 1500 PMI, Dinamic entreprises. Elles vont ainsi bénéficier des acquis des précédents programmes et de l'expérience de Rhône Alpes, notamment de la qualification renforcée des consultants et formateurs impliqués dans l'animation de cet ensemble de dynamiques collectives d'apprentissage-action.

On assiste, par ailleurs, à l'inscription territoriale progressive et à une nouvelle légitimation d'autres acteurs de la filière régionale « Fabrication de matériels de transport », notamment Airbus.

Avec le succès des ventes d'Airbus, l'industrie aéronautique s'est renforcée, soit dans des régions industrialisées, soit dans des régions à industrialiser afin de profiter d'une main d'œuvre nombreuse à bon marché de mieux en mieux formée comme dans l'Ouest de la France, Hancke (2003).

Airbus bénéficie de cet environnement, mais, dans un premier temps ses cadres s'impliquent faiblement dans la vie économique comme dans les relations avec l'enseignement supérieur. Dans une situation de pression concurrentielle entretenue entre les co-constructeurs européens d'Airbus, Airbus Nantes et Saint-Nazaire s'engagent de plus en plus dans un système territorial,

Leur légitimité à intervenir politiquement s'affirmera progressivement. Le directeur d'Airbus de Saint-Nazaire devient lui même Président de l'AFPI (Jacques Crusson -1998, 2005) succédant à JN D'Acremont, Président Directeur Général des Chantiers de l'Atlantique (1996-1998). Airbus négocie en 2004 une entrée dans Cap Compétences pour utiliser des fonds restant disponibles, puis s'implique fortement dans EMC2. Gérard Lignon, Directeur d'Airbus Nantes est nommé Vice Président de EMC2, quand Philippe Euzennat, Directeur d'INDRET-Navale Militaire- en prend la Présidence, à l'automne 2006 à la place des Chantiers, moins impliqués depuis qu'ils sont devenus Aker-Yards.

Mais, dans le même temps, dans les processus cycliques de plus en plus courts, comme en ont vécu récemment les Chantiers, à des périodes euphoriques et de surchauffe succèdent de grosses turbulences qui peuvent amener Airbus à jouer sur tous les leviers, notamment à privilégier sa production et celle de sous-traitants en zone dollar (plutôt qu'en zone Euro

quand la parité monétaire est favorable à la monnaie américaine), spécialement en Asie où se trouvent les marchés les plus prometteurs.

### **5. La gouvernance territoriale des problématiques du système productif s'opérationnalise donc progressivement.**

Au sein des territoires, dans le domaine industriel, au travers d'une succession de programmes de développement, ses acteurs apprennent à conjuguer les principes de l'Europe (partenariat, réduction des disparités, additionalité, subsidiarité..) avec des principes d'efficience de plan de progrès, au bénéfice de la performance globale du territoire.

***Les modalités d'emboîtement de ces programmes, sont-elles en train de fonder la définition conjointe par les systèmes publics et privés, des problèmes et solutions concernant l'évolution du système productif régional et de la place des PMI dans celui-ci ?***

Dans cet emboîtement, on constate une sorte de continuité « fragmentée ».

Patrick le Galès parle d'initiatives nombreuses et désordonnées en France et au niveau territorial

Dans les Pays de la Loire, on observe cependant à posteriori une certaine continuité et une réelle progressivité de l'action, liées à une forte implication des industriels et de leurs représentants. Peut-on, pour autant parler d'anticipation stratégique ou d'institutionnalisation de politique territoriale, à partir de ***ces modèles de coproductions de solutions successives, qui prennent sens dans le temps, à partir d'opportunités stimulées par la grande entreprise ?***

Daniel Filâtre (2005) convient aujourd'hui de « traiter les affaires publiques autour du concept de gestion publique territoriale, c'est à dire comme le fait ***d'une coproduction de solutions par l'Etat, des autres institutions publiques et de la société civile selon les contextes et des configurations variables*** » .

***Dans ces processus complexes, on souligne*** « le glissement d'une conception extrêmement planifiée, du type des programmes du Plan français, lors des « trente glorieuses » ou normalisée comme un programme PIC ADAPT pour toute l'Europe, (laissant ses promoteurs proposer des actions innovantes dans un cadre d'orientation générale et de principes de travail) à « une perspective attentive aux processus structurants qu'elle alimente » (Valery-2005)(comme l'emboîtement de programmes destinés aux PME, pour les Pays de la Loire).



Nous pouvons enfin réaffirmer avec Jean-Pierre Gaudin (2004) « combien l'analyse publique actuelle requiert d'être replacée dans des processus de longue durée et des contextes politiques d'ensemble ».

Concernant les PME, si dans les années 1980, elles étaient destinées à disparaître, aujourd'hui ***l'analyse des problèmes et solutions, concernant l'évolution du système productif régional les place au centre de plans de densification développés à travers les différents programmes qui viennent stimuler et faire avancer leur capacité à grandir et à se diversifier, dans des cadres d'appui, qui sont susceptibles de mobiliser l'ensemble public et privé des acteurs du développement économique territorial.***

Ces dynamiques territoriales auront donc permis de prendre en compte, dans les politiques publiques, les besoins de diagnostic global de chaque entreprise, de définition de leurs axes stratégiques de développement et de mise en œuvre de ces axes de progrès, dans le cadre d'un solide accompagnement.

### 3.5 - CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

***La cohésion sociale et économique d'un territoire se construit à partir de projets partenariaux dont les acteurs adhèrent aux orientations et objectifs opérationnels dans le cadre général d'une stratégie territoriale partagée.***

A ce titre on peut parler de « **projets partagés** ». On entend « partagés », aussi bien le partenariat des coréalisateurs, que le sens et l'orientation, des actions à mettre en œuvre par les équipes projets, définies par les commanditaires, ou encore la diffusion et l'intégration par les bénéficiaires finaux.

***La cohérence de multiples projets d'une « policy-mix », construit peu à peu, auprès de leurs acteurs, une vision commune du sens du développement d'un territoire appuyé sur ses différentes composantes.***

L'impulsion, l'arbitrage ou le contrôle des pouvoirs publics, des grandes entreprises, des instances représentatives des entreprises et des salariés sont certes nécessaires dans le cadre des régulations à générer vis à vis des interventions des différents partenaires.

Mais comme nous l'avons montré avec Bernard Hillau, François Aymard Duvernay, il nous faut, cependant, être vigilant sur les espaces de liberté, donnés aux acteurs à tous les niveaux du développement de projets.

Ils sont ***le gage de la créativité et de l'innovation dans la recherche de compétitivité.***

L'évaluation comptable comme l'évaluation des résultats chiffrés, ne doit pas occulter l'évaluation qualitative et notamment, la valorisation et la reconnaissance des acquis individuels et collectifs ainsi que la diffusion des bonnes pratiques.

L'intervention des fonds européens, outre des moyens financiers déconcentrés qu'ils apportent aujourd'hui au Préfet de Région, pour renforcer régionalement son positionnement de Maître d'ouvrage de projets collectifs de développement, a introduit des évolutions dans les pratiques françaises de l'utilisation de fonds publics, aussi bien du côté des administrations et des collectivités territoriales que du côté des promoteurs des projets. Ils ont favorisé notamment :

- Des modalités de partenariats sur des bases contractuelles et d'additionnalité des moyens financiers, réunis dans un mixage du public et du privé,

- Le positionnement des projets dans leur contexte concurrentiel (qui peut être mondial), territorial ou sectoriel ou plus global, mais aussi la prise en compte des priorités des politiques publiques européennes, nationales, régionales,
- Des règles comptables plus transparentes pour tous, intégrant par exemple, la vraie valeur de la journée de travail, y compris les charges sociales (une notion inconnue dans le monde de l'administration française),
- Des pratiques d'évaluation des résultats avant, pendant, après l'action.
- Des obligations de communication et de diffusion des bonnes pratiques.

Toutes ces avancées sont liées à l'appréciation d'une **plus grande complexité par un monde mieux formé** qui sait mixer, local et global, public et privé, individuel et collectif.

Chacun peut accéder ou doit pouvoir accéder **à l'information** et s'approprier des **moyens de plus en plus performants de gestion de données**

**Les « spécialistes » du développement**, autrefois acteurs privilégiés appartenant à un cercle restreint, **ne sont plus les seuls à agir.**

Le cercle des « initiés » s'agrandit, notamment grâce à ces projets structurants territoriaux ou sectoriels.

**L'analyse de ces projets, de leurs résultats et des problèmes rencontrés, doit permettre de repositionner régulièrement les axes prioritaires du développement territorial**, en fonction des acquis **et de l'évolution des contextes techniques et sociaux au niveau mondial**. Ces évaluations doivent aussi permettre aussi de détecter les déficits de compétences et de prendre conscience des potentialités externes qu'il faudra attirer pour progresser dans tous les domaines, dans une région capable de démontrer ainsi, son dynamisme mais qui devra aussi compter sur sa qualité de vie sociale et culturelle, ainsi que celle de son environnement.

**Un Projet Global de Développement d'un territoire ne peut être un cadre planificateur. Il propose à un moment donné, une vision de ce que le territoire peut devenir, avec l'idée que, porteur de son propre développement, il doit s'appuyer sur ses atouts et aller chercher à l'extérieur ceux qui lui manquent pour avancer.**

**Le projet, les réseaux, les fonds européens sont des supports et moyens privilégiés de l'action publique territoriale à utiliser dans le cadre de ce PGD.**

***L'emboîtement et le développement progressif de ces projets viennent fonder par étapes, la définition conjointe par les acteurs publics et privés, de la problématique de l'évolution d'un système productif local et de la place des PME dans celui-ci.***

***Ces projets initient des dynamiques d'intermédiation au bénéfice de la performance et ces dynamiques d'intermédiation positionnent le développement des compétences comme pivot central de la compétitivité, qu'il s'agisse de compétences métiers, de compétences managériales ou de compétences à la gouvernance territoriale.***

***Dans cette perspective, on peut conclure à l'existence de corrélations entre gouvernance et performance.***

Cette corrélation peut certes s'évaluer ponctuellement à partir d'une plus grande création d'emplois et d'entreprises et du passage des Petites entreprises industrielles au statut de Moyennes entreprises industrielles par exemple.

Sur du long terme, cette corrélation s'analyse à partir de « la symbiose durable de différentes sphères de ressources matérielles, immatérielles et humaines »

Bernard Guesnier et Christian Le Maignan (2006) parlent de « CERCLE D'OR DES TERRITOIRES » pour définir cette alliance entre CONNAISSANCE, SOLIDARITE, CREATIVITE, entre :

- Capital humain : compétences et savoir-faire portés par des individus
- Capital social : ressources encastrées dans des réseaux sociaux qui sont mobilisés par des actions intentionnelles
- Capital culturel : manières d'être, d'agir et de penser partagés par une communauté.

***Au niveau local, les acteurs des projets et des réseaux de développement territorial industriel ne sont donc pas des gens passifs. Ils sont capables de s'approprier et de faire bouger des dispositifs publics, à la condition d'une implication forte des entreprises et des acteurs qui les accompagne au niveau territorial, par ce qui est appelé par différents auteurs : Externalités Positives, Biens Publics Locaux ou encore Biens Collectifs Locaux de Concurrence.***

***Si, dans ce domaine, le local peut influencer le « régional », pourquoi le « régional » n'influencerait-il pas le National ou l'Europe ?***

## CONCLUSION GENERALE DE LA THESE

***C'est l'expérience, au niveau professionnel, de l'impact sur la dynamique territoriale industrielle, d'actions publiques confortées par l'assemblage de moyens publics et privés, qui a guidé notre première hypothèse de recherche.***

***Plus encore que l'évolution technique et organisationnelle d'un monde industriel territorial soumis à la mondialisation, c'est bien l'investigation concernant l'innovation sociale de dynamiques intermédiaires territoriales qui a motivé notre recherche.***

***Nous exprimons nos résultats en quatre points suivis de trois préconisations dans le cinquième point :***

### **1 Des avancées vers la compréhension de nouvelles logiques des gouvernances territoriales**

- L'analyse s'est structurée à partir d'exemples de la reconstitution historique des processus - acteurs et supports - de ces dynamiques croisées publiques et privées
  - en précisant ce qui relève des politiques publiques directes, incitations ou accompagnement des actions
  - en regardant comment se sont fait les rapports entre action/mise en forme institutionnelle et doctrine
  - en distinguant s'il y a eu de simples associations techniques visant à faire ensemble les choses, dans le cadre d'une division du travail ordinaire, avec l'appui de dispositifs techniques qui permettent de surmonter des indifférences ou des antagonismes liés à des concurrences. Ou en repérant s'il y a eu un véritable travail de traduction et de production de sens à travers une mobilisation des imaginaires pour construire des identités.
- L'analyse s'est faite en observant comment les "acteurs locaux" se sont saisis - ou ont suscité - des dispositifs/dispositions régionales, nationales et européennes pour mener

leurs actions dans le cadre de trois pôles d'actions publiques correspondant à trois champs de recherche. On a pu ainsi observer comment chacun de ces champs s'est construit dans sa logique propre "fonctionnelle" et comment ils se sont combinés dans une optique transversale de gouvernance de territoire qui vient brouiller les frontières historiquement construites :

- l'action publique "industrielle" et la recomposition du tissu industriel, largement concédée aux initiatives des industriels et à leurs associations, à la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), aux organisations patronales.

Ce mouvement est encouragé, accompagné et contrôlé par les acteurs politiques et administratifs, notamment dans le cadre de la participation de fonds européens qui ont introduit des pratiques plus exigeantes de partenariats, d'analyse des contextes et de problématiques, d'évaluation des résultats, et récemment de validation de parcours professionnalisés accompagnant une réflexion sur les modalités des relations emploi formation.

- l'action publique " formation professionnelle/recherche" avec le poids plus fort des collectivités territoriales régionales lié à la loi de décentralisation de 1982 et à sa suite.

Dans cette même période, la législation nationale a progressivement fait reconnaître l'enseignement technique technologique et son inscription dans des cursus universitaires.

Les Conseils Régionaux, qui doivent composer avec la puissante Education Nationale pour les implantations de nouvelles formations professionnelles, se sont investis à la marge, mais avec détermination, au travers de l'apprentissage et du développement de la recherche, en prenant appui sur des ouvertures européennes.

- l'action publique de la "ville", les politiques de villes/agglomération, élément fort de la politique de l'Etat. L'objet de l'action publique, concerne aussi bien la création d'externalités positives permettant d'ancrer les acteurs industriels sur le territoire, que la question de l'identité de la ville, de ses expressions, de ses dynamiques culturelles, qui participent de plus en plus à son attractivité, mais aussi à l'action économique.

- L'analyse s'est concentrée sur les dynamiques territoriales de ces systèmes intermédiaires croisés.

Dans la combinaison de ces trois domaines d'action se sont alors posées les questions :

- Y a-t-il eu intégration, juxtaposition, effet de levier pour le développement territorial?
- Mais qui en sont les personnages clés ? Acteurs locaux ayant certains attributs (parrains, visionnaires, technocrates, acteurs de l'ombre), au sein de quelles structures (bureaux officiels, réseaux divers...)

On a alors mieux perçu combien les différents programmes régionaux, nationaux, européens facilitent une double dynamique :

- Une dynamique coopérative des acteurs
- Une dynamique de développement du territoire.

Ces programmes développent des processus d'apprentissage collectif (notamment dans des modes de co-construction contractuelle de projets) et l'émergence de compétences individuelles et collectives (notamment managériales).

***Ces avancées de nouvelles logiques de gouvernance et de croisements sectoriels, que nous avons étudiées, sont les prémices d'une transition territoriale des politiques publiques qui accompagnent une transition du modèle « culturel » français confronté à une transition industrielle déjà bien engagée.***

***Reste-t-il de vieux démons à circonscrire et des problèmes de coordination et de gouvernance à prendre en compte ?***

## **2 Des moyens pour circonscrire les vieux démons**

L'article de Patrick le Galès « Gouvernance des économies locales en France : à la recherche de la coordination perdue » publié dans ANNEE DE REGULATION, n°8, 2004 est particulièrement bien venu pour enrichir l'analyse menée sur Saint-Nazaire/Nantes.

Sa conclusion, à propos des modes de gouvernance locale de l'économie qui émergent en France de manière « dynamique et désordonnée », nous laisse, cependant, perplexe :«//

*reste à espérer, dit-il, que les vieux démons des comportements rentiers locaux ou de clientélisme ne viennent pas nuire à la dynamique d'ensemble ».*

Dans le même type de préoccupation, dans sa discussion de la conférence plénière d'Olivier Crévoisier (Territoire et enjeux du développement régional, Lyon, 2005), Alain Rallet, tout en se défendant d'avoir une position polémique, dit : *« Les conflits du voisinage et les rivalités de toutes sortes viennent tempérer une vision irénique des vertus prêtées à la proximité géographique des acteurs ».*

Avec eux, il convient de souligner ces dérives possibles, mais le seul local aurait-il l'apanage des comportements rentiers, du clientélisme, des conflits de voisinage ou des rivalités entre les acteurs ?

On a maintes fois entendu que plus on est éloigné du terrain, plus on est censé être vertueux, et garant de l'intérêt général. L'Europe serait alors plus vertueuse que les Etats qui défendent leurs intérêts hexagonaux, l'Etat plus vertueux que les Régions etc. les administrations plus désintéressées, plus soucieuses du bien commun que les entreprises ou les institutions privées locales ?

***D'une façon générale, les dynamiques innovantes ne sont pas sans poser des problèmes d'ordre psycho-social à leurs acteurs. Mais le principe de réalité s'oppose au couple vertueux/non vertueux. Les acquis de la sociologie des organisations (March, Obsen, 1976) démontrent que l'ambivalence est un comportement classique. La définition sociologique du sujet nous montre que l'unité est toujours problématique car elle est fondée sur la division de soi et la réciprocité (Simmel, 1981)***

Quel que soit le niveau d'où nous parlons et où nous sommes acteurs, chacun d'entre nous a besoin de reconnaissance, d'exercer son pouvoir. Selon les circonstances, ces besoins activent des attitudes plus ou moins coopératives, humanistes, ou intéressées, voire destructrices. Selon les contextes, les acteurs poursuivent donc des enjeux variables.

Toute innovation s'appuie sur des expérimentations et toute expérimentation présente des difficultés.

En sortant du cadre conventionnel, on prend de toute façon le risque du rejet, de l'incompréhension ou des ratés. Il n'y a pas de « one best way », mais nous avons montré qu'il pouvait exister des chemins pour développer les conditions de l'émergence d'innovations sociales. C'est pourquoi nous avons parlé de **l'émergence de circonstances hasardeuses**.

Un autre risque, bien réel, évoqué par Patrick Le Gales, face à la multiplication des initiatives locales, est le problème de leur coordination par les responsables politiques.



En effet, si une politique publique cherche à lancer une vraie dynamique de développement, ce qui compte le plus, c'est le maintien de la cohérence entre les différentes actions.

L'interrogation sur le sens des politiques publiques et le type d'actions des acteurs étatiques et politiques, au niveau territorial, prend alors toute sa valeur :

- Politique de contrôle de la bonne utilisation des fonds publics ? certes
- Politique d'arbitrage entre des acteurs en concurrence ? sûrement
- Mais plus encore, capacité d'intervention dans la structuration des interrelations institutionnelles et aussi compétence à animer, à évaluer, à diffuser l'innovation sociale dans une problématique concertée de développement d'un territoire engagé dans une logique de reconversion

***Elus, représentants de l'Administration centrale, acteurs privés et publics, animateurs du développement, se retrouvent dans une gouvernance qui suppose des consensus (aboutissant à des compromis temporels), dans des cadres moins cloisonnés du local intégrant le développement durable.***

***Cette gouvernance vise une recherche d'empathie, une mise en symbiose des différentes sphères de ressources matérielles, immatérielles et humaines (Guesnier, Lemaignan, 2006)***

### **3      Vers une révolution culturelle tranquille de la territorialité ?**

***Les nouveaux instruments de l'action publique ont, selon Pierre Lascoumes et Patrick le Galès (2004,) une qualité particulière : Ils ont en commun de proposer des formes de régulation publique moins dirigistes. Ils se proposent d'organiser des rapports différents, basés sur la communication et la concertation. Ils renouvellent ainsi les fondements de la légitimité de l'action publique.***

***Encore faut-il que les acteurs impliqués en saisissent la pleine mesure et ce à quoi cela engage au niveau territorial.***

Jérôme Vignon, responsable à la Communauté Européenne, de la rédaction du Livre Blanc « Gouvernance européenne » (2001) n'a-t-il pas affirmé « Il apparaît nécessaire d'envisager non seulement la gouvernance des territoires, mais aussi la gouvernance de l'Europe par les territoires européens, qui font d'ores et déjà preuve de dynamisme et de créativité....Le fait de considérer qu'il existe des régions ou des villes par exemple, qui jouissent de compétences et sont de facto parties prenantes dans les domaines comme les ressources humaines ou les nouvelles technologies, constitue une véritable révolution culturelle ».

Nous avons déjà fait mention du rapport de l'OCDE et de la Diact rendu public le 25 avril 2006, qui fait état des avancées des politiques d'aménagement du territoire conduites en France durant les dernières décennies, réorientées vers une mise à profit des potentiels inutilisés en faveur de plus de compétitivité régionale.

***Dans cette thèse un chemin a été tracé pour faire évoluer le paradigme du développement : la seule logique de la concurrence entreprise/entreprise ou public /privé ou institution/institution fait place à une construction du rapport coopération/concurrence sur un territoire avec le support du paradigme du savoir.***

***La constitution du savoir est supportée par de la coopération volontaire ou aidée.***

***La capacité de « learning » est réinvestie par les entreprises en interne pour se procurer des avantages concurrentiels. Le développement d'une entreprise, d'une région ou d'un territoire quel qu'il soit, repose avant tout sur la capacité de tous ces acteurs à innover, à tirer partie des opportunités.***

#### **4      Un double apport**

***De notre point de vue, ces analyses constituent un double apport méthodologique et scientifique.***

#### **A - UN APPORT METHODOLOGIQUE :**

***On fait souvent l'hypothèse que les projets créent une dynamique. Tout au long de cette thèse, on a pu voir, qu'en réalité, c'est l'inverse.***

« Gouverner par les instruments » sous la direction de Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès cherche à montrer que les instruments produisent des effets spécifiques indépendants des objectifs poursuivis par les acteurs qui les mettent en œuvre.

A travers l'instrument projet, nous rejoignons dans notre thèse le point de vue de Gilles Pinson qui suggère que « l'intervention publique ne consiste pas à imposer la suprématie des régulations publiques, mais davantage à organiser la combinaison de différents types de régulations ».

***Il s'agit donc de comprendre d'abord l'origine de la dynamique des acteurs impliqués et ensuite pourquoi et comment ils se saisissent des programmes, des outils, des opportunités financières et comment, ils les conjuguent dans le temps.***

Il nous faut comprendre comment se forment et évoluent les « cliques sociales » dans la construction endogène d'actions dans des collectivités organisées territorialement.

Notre lecture, à 10 niveaux, présentée en première partie et que nous reproduisons ci-après, cherche à cerner les investigations à effectuer pour mieux comprendre cette alchimie de la configuration d'une compétence collective d'un territoire basée sur des comportements innovants des acteurs.

➤ **Dix critères de lecture :**

- 1 - Les pratiques de concertation sur les priorités. La qualité du dialogue et de la réflexion territoriale autour d'enjeux stratégiques communs et de la mobilisation du tissu économique local autour de ces enjeux porteurs.
- 2 - L'analyse des « Grands Récits » des acteurs du développement, significatifs des consensus ou non autour d'objectifs partagés et des modes de coordination de ces grands acteurs qui doivent venir valider les orientations formulées.
- 3 - Les témoignages des acteurs impliqués et de la concordance ou non entre ces témoignages avec les orientations formulées par les grands acteurs (Etat, Région, CESR, Représentants des entreprises....).
- 4 - Le repérage des interfaces, relais des politiques de développement et l'animation des liens entre eux par différents types d'acteurs.
- 5 - Les différents projets collectifs à effet d'entraînement : leur potentiel d'animation, leurs objectifs, les partenariats engagés, leurs mode de coordination, et d'évaluation. La cohérence des emboîtements et des moyens mis en oeuvre autour de projets successifs.
- 6 - L'implication des industriels et de leurs instances au cœur des dispositifs. Sont-ils effectivement les pilotes des actions qui concernent le développement de leurs entreprises. La prise en compte des PME.
- 7 - Les modalités de maillage du territoire par une culture industrielle technique et managériale, à partir d'outils et de méthodes partagés.
- 8 - Les dispositifs de construction des compétences (aux niveaux social, technique, pédagogique et financier) et, plus spécifiquement, les pratiques de relations Education Economie structurées.
- 9 - L'identification des dynamiques internes et externes de réseaux et de filières et leurs acteurs.
- 10 - Le marketing territorial de mise en valeur des atouts industriels et de la qualité de leur environnement et les modes d'accueil des compétences externes.

.

➤ **L'alchimie de cette configuration**

Les dix critères de lecture s'appuient sur le champ des comportements innovants étudiés par Raphaël Suire dans : « Des réseaux de l'entrepreneur aux ressorts du créatif: quelles stratégies pour le territoire ? »

Son étude propose un cadre d'analyse original du comportement entrepreneurial. Ce comportement, a aussi été décelé chez de nombreux autres « acteurs entreprenants » qui oeuvrent dans la mouvance du développement économique territorial.

Ces comportements reposent sur un double encastrement : encastrement social d'abord, encastrement territorial ensuite, analysés dans « l'économie des interactions ».

*« Les territoires performants mettent à la disposition des innovateurs, des actifs relationnels et des institutions économiques et sociales qui favorisent la mise en confiance tout en limitant au maximum les barrières à l'entrée pour des comportements et des idées en ruptures ».*

Les sources d'informations que ces acteurs innovants sollicitent sont de deux sortes. L'une est publique et se recherche dans toutes sortes de supports et de moyens (revues professionnelles, recherches sur internet ; conseil, audit...), l'autre est privée et propre aux interactions de l'acteur avec ses réseaux et relations privilégiées de confiance. Cette confiance est le produit de relations positives dans le temps avec ces informateurs.

Comme le note Veltz (2002), *« faire partie d'un réseau, d'un tissu dynamique permet d'être dans le coup, de savoir ce qui n'est écrit nulle part, même dans la presse spécialisée, de connaître les réputations des fournisseurs et des clients. Pour un chef d'entreprise, la capacité de jugement, de séparation du positif et du négatif, de pesée qualitative des risques, est fondamentale. Or ce jugement est infiniment plus difficile pour l'entrepreneur isolé, débutant, socialement enclavé que pour l'entrepreneur bien inséré dans un milieu ».*

Ces ressources relationnelles sont de deux origines : en provenance du voisinage et en provenance de prise avec l'extérieur par ses rencontres incongrues ou fortuites.

Attention la seule relation avec la proximité peut être source d'enfermement, de conformisme voire de « toporatisme ».

La confiance et l'ouverture sont à renouveler et les lieux de socialisation divers à rechercher. Nous avons pu constater combien les programmes à dimension européenne et la pratique de « benchmarking » ont été développés dans cette région dans cette option de fabrication de l'innovation sociale en appui sur des compétences et idées extérieures.

## **B - UN APPORT SCIENTIFIQUE :**

### **➤ De l'étude de cas à la production des éléments du cas territorial.**

***Nous nous sommes attachés à comprendre, sur les vingt dernières années, l'évolution des mécanismes d'une dynamique économique susceptible de construire un territoire innovant.***

La pratique « d'appels à projets » s'est largement répandue depuis les années 80 (premiers appels à propositions de la Task Force Ressources Humaines de la Communauté Européenne).

Que ce soit par le biais de l'Europe, des régions, des organismes nationaux, voire d'autres niveaux territoriaux, l'appel à projets a été l'une des modalités utilisée pour renouveler les pratiques et engager très concrètement la réalisation de projets de développement local et la formation des agents de développement du local.

Nous proposons **un SCHEMA qui synthétise le passage d'une stratégie locale à une dynamique de développement local**

Le schéma proposé, ci dessous a été complété à partir de la « grille de management théorique du développement local » de Colette Fourcade (Université de Montpellier) et de sa réflexion théorique sur l'approche stratégique des processus de territorialisation à partir de l'approche des stratégies d'entreprises (décembre 2001).

Les éléments d'analyse proposés ont bénéficié de l'expérience de Bernard Vachon (Université de Québec à Montréal) et de sa méthode pour l'application d'une stratégie globale de développement local (1997).

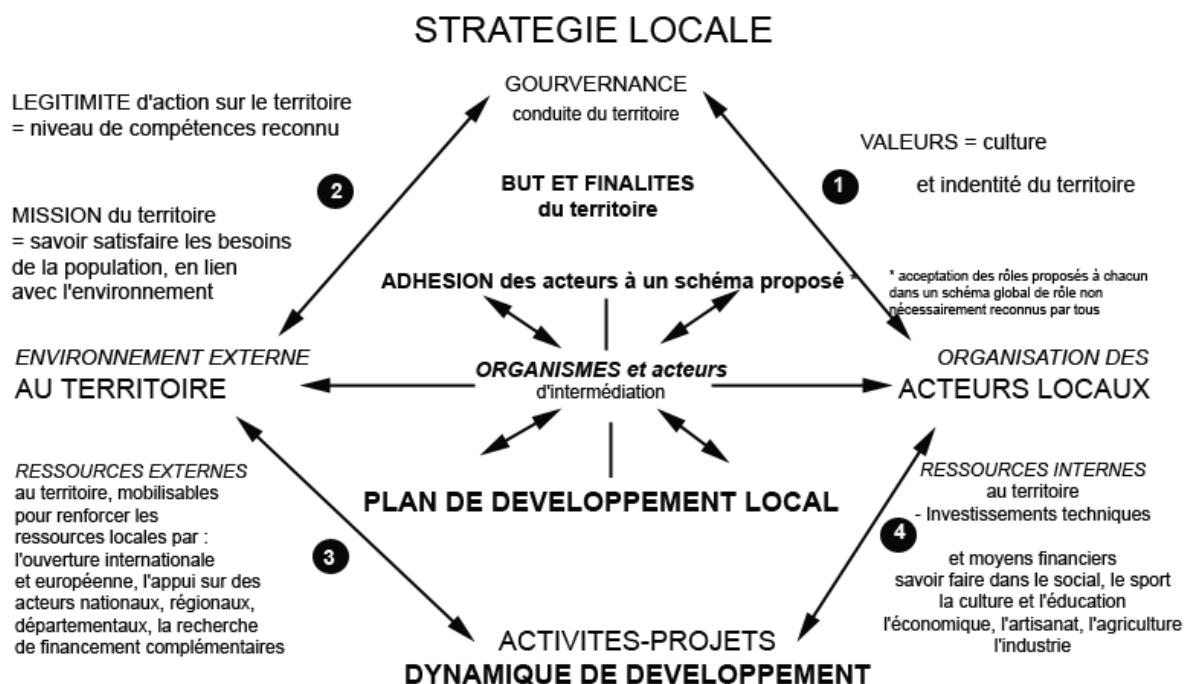
Il ne s'agit pas ici d'une rationalisation universelle fondée sur un modèle unique, mais de s'aider avec un schéma à mieux comprendre quelques éléments synthétisés du développement local.

Dans ce schéma, le PLAN DE DEVELOPPEMENT est la résultante d'une démarche qui s'organise à partir des interactions (plus ou moins stimulées, selon les territoires) entre les quatre piliers du développement local (GOUVERNANCE, ACTIVITES PROJETS, ORGANISATION DES ACTEURS LOCAUX, ENVIRONNEMENT EXTERNE AU TERRITOIRE) et les organismes et acteurs d'appui au développement local.

**Dans cette démarche, nous avons validé l'hypothèse que la mobilisation des ressources humaines, de personnes motivées et formées à travailler dans un système de concurrence/coopération, peut constituer une force motrice du développement aussi déterminante pour le développement local, que le renforcement des infrastructures, des techniques ou des équipements.**

Dans une première analyse des histoires rapportées sur la période d'avant 90, on a pu percevoir combien le temps joue un rôle important ainsi que l'ensemble, encore limité, des acteurs locaux et extérieurs.

Mais, plus on avance dans les années 2000, plus les instruments législatifs et réglementaires, en France comme en Europe, vont se multiplier ainsi que les acteurs impliqués et plus on sera confronté à la complexité et à l'institutionnalisation des démarches de recomposition des territoires.



### **① Interaction entre GOUVERNANCE et ORGANISATION DES ACTEURS**

La conduite d'un territoire s'inscrit dans un espace construit autour de son histoire, de sa culture, des activités spécifiques de ses acteurs. Le territoire de Saint-Nazaire nous a montré ses spécificités.

Les théories sur la motivation incitent à penser que ces acteurs, membres de la collectivité, s'organisent entre eux et tissent d'autant mieux des réseaux et des liens de solidarité qu'ils acceptent un schéma global parce que le rôle qu'on leur propose leur convient, sert leur intérêt

(bien qu'ils n'adhèrent pas à l'ensemble de rôles proposés dans le schéma). Ces grands axes d'une vision du développement global de leur espace de vie peuvent, alors, renforcer la lisibilité de l'identité de cet espace, leur fierté d'appartenance à ce territoire et leur motivation à faire confiance au meneur de jeu.

*Une vision de Saint-Nazaire a mis bien longtemps à émerger dans la conscience des Nazairiens !*

*C'est par le détour du développement culturel et de projets ambitieux d'urbanisme ainsi que par une bonne communication que cette prise de consciences 'est opérée. Nous l'avons validé dans les interviews.*

## **② Interaction entre GOUVERNANCE ET ENVIRONNEMENT EXTERNE au TERRITOIRE**

La légitimité de la gouvernance s'appuie sur les textes législatifs et réglementaires qui définissent les niveaux de responsabilité de la collectivité et donc les moyens à mettre en oeuvre pour satisfaire les besoins de la population (assortis ou non des finances ou subventions nécessaires).

*Pour Saint-Nazaire, cette légitimité a été fortement exprimée par les acteurs de la gouvernance et de la culture locale qui ont su anticiper et orienter leur action et leurs moyens pour accélérer les prises de conscience et, progressivement, l'implication de la société civile pour mieux utiliser ces espaces de leur légitimité et affronter les contraintes imposées.*

**Le triptyque interactif GOUVERNANCE, ENVIRONNEMENT, ORGANISATION DES ACTEURS LOCAUX est le support de la formalisation d'une stratégie locale.**

## **③ et ④ Interaction entre ACTIVITES-PROJETS, ENVIRONNEMENT, ORGANISATION DES ACTEURS LOCAUX et LEUR ENVIRONNEMENT EXTERNE**

La capacité d'une collectivité à relever le défi de son développement avec les ressources disponibles et potentielles (sollicitées aussi bien en interne -notamment dans des coopérations public/privé- qu'à l'externe- notamment pour des expertises et moyens financiers manquants-) dépend de la force motrice développée pour enclencher les mécanismes d'action et réduire ainsi la dépendance de la collectivité envers les initiatives d'origine externe.

*Les études sur Saint-Nazaire ont: montré combien, en même temps, l'Etat avait agi, et en même temps, les locaux avaient réagi, anticipé et négocié aussi bien avec la puissance nantaise qu'avec l'Etat et, plus tard, la Région pour sauvegarder leur espace d'expression mais en même temps, utiliser les opportunités proposées.*

L'effet déclencheur de ce processus est souvent lié à l'arrivée d'une nouvelle loi ou d'un nouveau programme initiateur de moyens financiers complémentaires mais surtout de problèmes explicités dans un espace en crise.

*A Saint-Nazaire c'était plutôt la prise de conscience de la spirale destructrice en marche qui a mobilisé les personnes et les institutions en mesure d'en évaluer les effets et les conséquences.*

**Le triptyque interactif**, ENVIRONNEMENT (connaissance des ressources externes disponibles), ORGANISATION DES ACTEURS LOCAUX (développement de mécanismes partenariaux et de réseaux), ACTIVITES ET PROJETS (innovation), **c'est le passage à l'acte pour créer une dynamique de développement.**

**Ce processus implique le décroisement : des acteurs, des liens entre programmes sectoriels, l'appui de médiateurs, et d'acteurs ayant la capacité à :**

- Donner du sens aux projets, mobiliser les moyens de leur environnement
- Conduire ou appuyer des actions cohérentes selon les objectifs et calendriers» définis
- Evaluer ces actions

**sous la responsabilité et la vigilance de la « Gouvernance » qui reconnaît et appuie ces initiatives de développement.**

*A Saint-Nazaire, la gouvernance de la mairie s'est appuyée sur la vigilante créativité de la CCI. Celles-ci malgré des divergences fortes sur les options politiques de leurs dirigeants, partageaient ensemble une vision commune et la volonté de construire des actions cohérentes avec leurs industriels pour sauver leur territoire.*

## **5 Trois préconisations pratiques**

**Aujourd'hui, la nouvelle donne politique régionale est propice à la demande des nouvelles équipes en place de décortiquer les politiques publiques d'aide au développement.**

**On constate une plus grande professionnalisation des décideurs, des élus ou fonctionnaires et des acteurs de plus en plus nombreux de la société civile. Ces**



***acteurs cherchent à appréhender la réalité de leur environnement, les logiques de la diffusion de l'innovation et des échanges entre territoires,***

***Cela induit une prise de conscience de la nécessaire mise en relation et en cohérence des multiples structures qui peuplent cette sphère.***

***Ils suggèrent une plus grande cohérence et une stratégie ciblée, une meilleure organisation, une lecture plus simple.***

***Pour avancer dans cette perspective, ne faut-il pas posséder, au préalable, les éléments d'une sorte d'ingénierie d'action structurée sur un socle de compréhension des mécanismes, des processus ainsi que des instruments financiers du développement local ?***

## **A - MIEUX COMPRENDRE POUR AGIR**

.

Dans cette perspective du « mieux comprendre pour agir », on voit fleurir des propositions d'observatoires régionaux des mutations industrielles, de la performance.... etc.

Nous avons diffusé, en première partie, l'analyse de l'équipe de recherche de l'IERF de Poitiers qui a effectué un premier état des lieux comparatif des bassins d'emploi français et établi une typologie des territoires. C'est le premier niveau d'une radioscopie territoriale.

Dans un observatoire plus général d'analyse de l'évolution de la territorialité, le questionnement de Roger Balcon vient donner sa place aux dimensions « compétences en œuvre » dans les dynamiques régionales.

### **▪ *Territoire conscient ?***

- L'état des compétences. Comment l'établir pour un territoire ? Comment faire ressortir les besoins à combler ? Qui assure cette fonction ? Qui s'exprime ? Quels résultats ?

- La recherche de consensus pour préparer l'action. Comment organiser et conduire la concertation sur les priorités, sur les axes de développement. Comment mobiliser les acteurs ? Quelle animation ?

- L'état du dispositif social, technique, pédagogique, financier pour construire les compétences. Situation ? Niveau d'adaptation ? Capacités et condition d'évolution ?

### **▪ *Territoire innovant ?***

- La détection de projets à effet d'entraînement sur le territoire. Quelles conditions d'émergence et de réussite ?

- Le rôle des responsables de projets de développement. Quels profils ? Comment construire un territoire innovant ?

▪ ***Territoire ouvert ?***

- La recherche d'identité n'implique pas repli sur soi. Comment intéresser à ce qui se passe ailleurs, créer des ouvertures, Quelle organisation dans ce sens ?

- Les relais des politiques de développement : initiatives européennes, politiques nationales ? Quelles sont les conditions d'efficacité ? Rôle particulier des institutions et des organismes d'interface.

- Le bon usage des réseaux. Comment identifier et tirer parti des relations que les acteurs du territoire entretiennent entre eux et avec les partenaires extérieurs ?

▪ ***Territoire accueillant ?***

- L'attractivité du territoire. Comment repérer et valoriser ses atouts ?

- L'accueil. Comment rechercher, accueillir et intégrer les compétences externes dont le territoire a besoin ?

***Peu d'acteurs régionaux ont réellement aujourd'hui une visibilité globale territoriale, chaque acteur du développement ne connaissant qu'une partie du potentiel régional. Face à cette exigence actuelle de prendre la mesure du développement global et des orientations prises pour le développement de dynamiques territoriales se pose le problème de la lisibilité des actions menées avec l'appui de ces potentiels régionaux et la nécessaire communication sur celles-ci.***

## **B - MIEUX COMMUNIQUER POUR MIEUX INNOVER**

***Dans une dynamique endogène :***

La diffusion de l'information entre les acteurs est le facteur clé de l'invention collective. Le lien avec le territoire se fonde de manière croissante sur l'accès aux compétences et la gestion de la connaissance, mais aussi sur l'accès aux investissements des réseaux de communication et à des moyens financiers.

Il s'agit de créer des réseaux d'initiatives locales pour échanger les bonnes pratiques et permettre de capitaliser les expériences afin d'optimiser les liens et de professionnaliser les opérations.

### ***Dans une dynamique exogène***

Il s'agit d'être capable d'intégrer les enjeux à la fois économiques politiques et sociaux dans les stratégies de communication des territoires.

Il s'agit aussi de cerner les grands enjeux d'une stratégie de coopération plus large dans un Espace Métropolitain Loire Bretagne (EMBL).

La coopération peut se construire autour de :

- La fonction métropolitaine de diffusion des savoirs
- La fonction d'accessibilité à l'international
- La fonction logistique métropolitaine
- La fonction technopolitaine
- La fonction évènementielle et touristique
- La fonction métropolitaine d'accueil
- La spécificité maritime

## **C - MIEUX FINANCER LA CREATIVITE**

L'orientation scientifique de cette thèse, n'exclut pas un regard attentif sur des productions pédagogiques qui concentrent des leçons d'expériences et une analyse qui fait découvrir ou redécouvrir, sous un angle original, la PME industrielle et ses comportements de « proximité ».

Ces productions pédagogiques viennent éclairer des propos universitaires dont la lecture peut rebuter les personnes davantage portées à l'action.

Dans cette orientation, Mario Capraro vient de produire un thriller original « La manipulation » qui entraîne le lecteur à découvrir les clés majeures de l'évolution des PMI industrielles inscrites dans leur terroir. Le lecteur est incité à jouer le rôle de consultant et d'enquêteur sur un mode de fonctionnement peu orthodoxe de fonds d'investissements dédiés au développement des PMI.

Il conclut ce polard mouvementé par des préconisations à l'adresse des instances régionales. Il met en exergue l'appui financier à organiser par des participations prises dans les entreprises.

Cette participation deviendra un outil majeur, dans les années à venir, pour favoriser la constitution de ces « clusters » de PMI performantes ancrées dans leur territoire, ouvertes sur le monde, fer de lance de la compétitivité territoriale industrielle.

Il ne s'agit pas de ne s'intéresser qu'aux entreprises à fort potentiel.

*« Le but est d'assurer l'ancrage des PME dans leur région et le maintien d'un maximum d'emplois. Des actions telles que l'amélioration de leur performance, l'accompagnement sur la diversification de leurs produits ou de leurs activités, des études d'opportunités et de délocalisations partielles, concernant telle ou telle partie du processus productif, des réalisations d'alliance, de mise en réseau ou d'intégration à des clusters, pourront être menées ».*

N'est-ce pas ainsi qu'ont été conduites et la philosophie et l'organisation des actions en Pays de la Loire ?

En effet, pour les entreprises des Pays de la Loire, y compris à potentiel moyen, le but de « Dinamic Entreprises », mais aussi de « Nouvelle Donne », de Cap Performance et de « Cap Compétences », est de les toucher toutes et de les aider dans les domaines du management stratégique, de l'innovation, de l'organisation de la réduction des coûts et de la réactivité.

L'auteur de « La Manipulation » préconise ensuite : Pour les entreprises à faible potentiel ou en difficulté, il s'agit d'aider les personnels, à améliorer leur employabilité mais aussi faciliter leur insertion dans d'autres secteurs économiques demandeurs de personnel.

Les entreprises à potentiel fort sont ces PME susceptibles de créer de nombreux emplois directs et induits du fait de leur croissance. Leurs dirigeants ont une bonne vision de leur développement et sont des apporteurs d'idées. L'enjeu majeur est leur ancrage dans leur région. Il faudra imaginer des approches spécifiques favorisant cet ancrage territorial. Des actions telles que l'analyse stratégique et la définition d'axes de consolidation de ce fort potentiel humain de l'entreprise, la création de services annexes, l'amplification de l'innovation, le renforcement du potentiel humain de l'entreprise par la mise à disposition de cadres demandeurs d'emploi, de thésards. Il sera nécessaire d'identifier les attentes des chefs d'entreprises pour stabiliser leur implantation régionale par l'aide à l'export, le financement de projets et la consolidation des fonds propres. Enfin, l'intégration dans des pôles de compétitivité ou dans des clusters et la collaboration avec des universités, des instituts de recherche.

En définitive Mario Capraro, préconise ***un dispositif régional permanent d'identification du potentiel de toutes les PME industrielles et de services à l'industrie, et d'accompagnement dans les actions.***

*« L'illusion de l'économie de marché n'est-elle pas dans le passage à la société de marché ? Alors que l'économie cognitive nous engage à l'échange des savoirs, et que l'économie*

*sociale et solidaire nous rappelle que **la société du vivre ensemble met l'homme au centre de tout projet*** » (Conclusion de « Connaissance, Solidarité, Création, le cercle d'or des territoires » Guesnier, Lemaignan).

***Dans cette orientation, les chercheurs de la Science Régionale, définie par G.BENKO comme un carrefour situé au croisement de la science économique, de la géographie, de la science politique et de l'anthropologie, dont l'objet principal est d'examiner l'intervention humaine sur le territoire, ont du grain à moudre dans un observatoire régional de ces nouvelles tendances et pratiques.***

**« Les petits desseins intelligents », d'Edgar Morin orientent notre conclusion finale.**

La croyance au progrès comme loi de l'histoire s'est effondrée dit-il.

Dans son temps, elle a pourtant été motrice de l'action des Saint-Simoniens du XIX<sup>ème</sup> siècle, notamment dans la région nantaise.

Pour lui, le grand mystère de l'univers, c'est cette capacité d'organisation qui crée des qualités nouvelles n'existant pas séparément dans les éléments qu'elle réunit.

C'est ce que nous avons cherché à montrer à travers de nombreux desseins intelligents d'acteurs qui ont conjugué volontés d'exister, de répondre aux défis avec des stratégies, des capacités d'innover pour créer une dynamique territoriale.

Mais Edgar Morin rajoute que notre monde est le meilleur possible et, en même temps, le pire possible quand on pense à l'effondrement de tant de formidables empires ou l'engloutissement de tant de chefs-d'œuvre. Cette multiplicité de desseins intelligents peut donc se tromper ou ne correspondre qu'à une époque. « *L'histoire de la science est celle des rapports entre la biographie d'un savant, les techniques de son temps et les catégories de problèmes qui limitent à cette époque le champ de sa vision* ». (Veyne, 1996).

Mais, dans un espace temps, ces desseins intelligents sont capables de mobiliser des communautés d'acteurs en donnant du sens aux énergies déployées qui, de ce fait, sont démultipliées en positif comme en négatif.

*« Notre dessein intelligent, c'est de donner du sens à nos vies en résistant à la cruauté du monde de la nature des humains ».*

En cela, il rejoint les conclusions de Jean Joseph Régent (2006): « Aujourd'hui une autre humanité se dessine. Chacun a conscience que le progrès technique n'est pas une assurance de bonheur garanti, ni même de bien-être permanent et généralisé... A chaque palier de progrès, il nous faut **redéfinir les valeurs qui fondent les codes sociaux et les relations humaines**... afin que le progrès ne soit pas seulement technique, mais en premier lieu celui de notre civilisation ».

# **ANNEXES**

**BIBLIOGRAPHIE : PAGE 455 A 466**

**SIGLES : PAGE 467 A 470**

## BIBLIOGRAPHIE

**AFFICHARD J, FAVEREAU O, FRIEBERG E, GERARD-VARET L-A LAZZERI C, SEGAL J-P, SORIN S, THEVENOT L, TROPER M**

*Décentralisation des organisations et problèmes de coordination: les principaux cadres d'analyse.*  
Paris: L'Harmattan, 1997

**BAGLIN G, CAPRARO M**

*L'entreprise Etendue et le développement des fournisseurs*  
Presses universitaires de Lyon, 2003

**BALCON R**

"Construire la compétence. Développer les dynamiques de territoires."  
*X<sup>ème</sup> Carrefour de la Formation des CCI*, Commission N°3, février 2000

**BALCON R, LECLERCQ F,**

« Léonardo, facteur d'innovation et de dynamisation des ressources humaines d'un territoire »  
*Programme national de valorisation Leonardo*, décembre 2001

**BARBIER JM**

*Savoirs théoriques et savoirs d'action.*  
Paris: Presses Universitaires de France, 1996

**BARREAU JC**

*Y a-t-il un Dieu?*  
Fayard, 2006

**BELIS-BEGOUIGNAN MC, CARRIN CAZEAUX CH**

"Les politiques technologiques peuvent-elles être locales?"  
In: GUESNIER B, JOYAL A, *Le développement territorial, regards croisés sur la diversification et les stratégies.*  
Ed. DATAR et IERF (Institut d'Economie Régionale et Financière)

**BELSER C**

*L'aventure de la métallurgie en Loire -Atlantique. 120 ans d'action patronale et d'essor industriel. 1881-2001*  
Editions Geste, 2001

**BENKO G**

*La science régionale.*  
Paris: Presses Universitaires de France, coll. Que sais-je, 1998

**BONIN H,**

"L'histoire comme outil de légitimation politique de l'entreprise"  
*in Concurrence des passés*  
Presses de l'Université de Provence, 2006

**BENKO G, LIPIETZ A, dir**

*La richesse des régions. La nouvelle géographie socio-économique.*  
Paris: Presses Universitaires de France, 2000

**BIDARD C**

"Les bifurcations, un état de la question en sociologie."  
*Colloque international Bifurcations et événements: Pertinences et enjeux pour les sciences sociales.*  
LEST, Juin 2006

**BOUSSARD V, TRIPIER P, MERCIER D**

*L'aveuglement organisationnel : Ou comment lutter contre les malentendus?*  
Paris: Ed. CNRS, 2004

**BOUTINET J-P**

*Anthropologie du projet*  
Paris : PUF 1990

**BOVAR A**

*La Chambre de Commerce de Nantes, 1700-1987.*  
Cid Editions, 1990

**BOYER R, FREYSSENET M**

*Les modèles productifs.*  
Paris: La Découverte, 2000

**BRAUDEL F,**

*Civilisation matérielle, économie et capitalisme, t.III,*  
Paris : Armand Collin, 1979

**BRECHET JP, DESREUMEAUX A**

"Des théories de la firme aux dynamiques de l'action collective, pour une socio-économie des projets productifs."

*Cahiers de Recherche du Centre de Recherche en Sciences de Gestion de l'Université de Nantes,*  
1999

**BRETON PH, PROULX S**

*L'explosion de la communication à l'aube du 21<sup>ème</sup> siècle.*  
Paris: La Découverte, coll. Sciences et sociétés, 2002.

**BURMEISTER A, LUNG Y**

"Proximité, circulation et organisation des processus productifs."

ZIMMERMAN B, PECQUEUR, *Economies de proximité.*  
Paris: Hermès, 2004

**CAP DE VIELLE J**

*Modernité du corporatisme.*  
Paris: Presses de Sciences-Po, 2001

**CARRE PH, CASPAR P**

*Traité des sciences et des techniques de la formation.*  
Dunod, 1999

**CEREQ, GESTE**

*Contrat d'études prospectives. Construction aéronautique et spatiale, Rapport final.*  
CEREQ, Novembre 2003

**CHARREAUX G**

"Le rôle de la confiance de gouvernance des entreprises."

*Confiance et rationalité.*  
Ed: INRA, 1er semestre 2001

**CHASTENET D**

"Lycées et développement du territoire"

Les essentiels du colloque de Poitiers à la Convention DLC-DATAR

Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

DATAR, Délégation à l'Aménagement du Territoire, cahier n°1, Septembre 1996, cahier n°2, Octobre 1996

**CHASTENET D, DE CHARENTENAY L**

"Cultiver et organiser le développement économique dans les territoires."

*Annales de l'Ecole des Mines, série Réalités Industrielles,* Novembre 1998



**CHASTENET D, BOUTEILLE D**

*Cultiver le développement industriel*  
ANTIDE, ETD, 1997

**CHASTENET D, REVERDY B, BRUNAT E**

*Les interfaces Universités Entreprises*  
Editions d'Organisation, 1990

**CHATIGNOUX J, FREROT O**

"Quand l'Internet bouscule les pratiques de l'Administration... l'expérience de la coproduction de la RN 19."  
*Homo Numericus*, Janvier 2003

**CLAVAL P**

*La géographie du XXI<sup>ème</sup> siècle.*  
Paris: L'Harmattan, 2002

**COLEMAN J**

"Social capital in the creation of human capital."  
*American Journal of Sociology*, n°94

**COLLETIS G**

"Les enjeux de la mutation industrielle de l'économie française."  
*Séminaire de thèse.*  
LEST, 5 Juin 2006

**COLLETIS G, LUNG Y**

*La France industrielle en question: analyse sectorielle.*  
Paris: Documentation Française, 2006

**COLLETIS G, PECQUEUR B**

"Intégration des espaces et quasi-intégration des firmes: vers de nouvelles rencontres productives."  
*Economies de proximités.*  
*Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, N°3, 1993

**COLLOBERT J**

"Des caractéristiques industrielles toujours d'actualité."  
*Etude n°18*  
INSEE Pays de la Loire, Juillet 2003

**CRAGUE G,**

"Territorialisation et pouvoir économique"  
*Notes THOMAS, n°8*  
Commissariat au Plan, juin 2004

**CREVOISIER O**

"Mondialisation et territorialisation de l'économie; les approches homogénéisante et particularisante."  
*Territoires et développement économique*  
L'Harmattan, Villes et Entreprises, 1998

**CUENCA C, THOMAS Y, dir**

*Le Patrimoine scientifique et technique contemporain. Un programme de sauvegarde en Pays de la Loire.*  
L'Harmattan, 2005

**DALLE JM, VICENTE J**

"L'économie des interactions"  
*Cahiers de recherche du LEREPS*, 2001

**DAVEZIES L**

"My territory is rich...selon quels indicateurs?"  
*Informations sociales*, N° 121, 2005

**DELEUZE G, GATTARI F**

*Capitalisme et schizophrénie. Mille plateaux.*  
Ed. Minuit, 1980

**DEVANNE JM**

"La dimension territoriale des stratégies des villes"  
*Mémoires de DEA de gestion*  
Université de Poitiers, IAE, Octobre 1997

**DEYON P, FREMONT A**

*La France et l'aménagement de son territoire (1945-2015).*  
Dexia Editions Locales de France, 2000

**DUBAR C**

*La crise des identités. L'interprétation d'une mutation.*  
Paris: Presses Universitaires de France

**DUBAR C**

*La formation professionnelle continue.*  
La Découverte, coll. Repères, 4ème ed. 2000

**DURAN P**

*Penser l'action publique.*  
Paris: LGDJ, coll.Droit et Sociétés, 1999

**DURAN P, THOENIG JC**

"L'Etat et la gestion publique territoriale."  
*Revue Française de Science Politique*, 1996

**ENRIGHT M, EYMARD-DUVERNAY F**

*Conventions et salariat: de la valeur travail aux institutions de valorisation du travail.*  
Centre d'Etudes de l'Emploi, Janvier 2005

**FAURE A, DOUILLET A-C, eds**

*L'action publique et la question territoriale.*  
PUF de Grenoble, 2005

**FAURE A, POLLETG, WARIN P**

*La construction du sens dans les politiques publiques.*  
L'Harmattan, 1995

**FERRY JM**

*Les puissances de l'expérience*, tome 1  
*Le Sujet et le Verbe*, tome 2  
*Les ordres de la reconnaissance*, tome 3  
Ed: Le Cerf, 1991

**FILÂTRE D, TERSSAC DE G**

*Les dynamiques intermédiaires au cœur de l'action publique.*  
Editions OCTARES, 2005

**FOUGERE L, MACHELON JP, MONNIER F**

*Les communes et le pouvoir: histoire des communes françaises de 1789 à nos jours.*  
Paris: PUF, 2002

**FOURCADE C, TORRES O**, dir.

*Les PME entre région et mondialisation: processus de "globalisation" et dynamiques de proximité.*  
Cahier de l'ERFI, Vol. 10, N°1

**FRANCK MT, MIGNAVAL P**

*Témoins et acteurs des politiques de l'éducation depuis la Libération.*  
*Inventaire des soixante-six entretiens, Tome 2*  
Paris: INRP, 2000

**FREBAULT J**

*La maîtrise d'ouvrage urbaine.*  
LE MONITEUR, coll. Villes et Aménagement, 2005

**FREBAULT J** dir.

"La décentralisation en France et le rôle de l'Etat"  
*Colloque franco-hongrois, Budapest, 2003*  
LE MONITEUR, 2005

**GADILLE M**

"A Societal Learning Model of Regional and European innovation governance sustaining the information society"  
*10ème Conférence Internationale 2004 de la "Regional Studies Association"*  
ANGERS, avril 2004

**GADILLE M., MEYRONIN B.**

"L'appropriation des TIC dans les TPE et les PME: logiques d'actions privées et actions publiques dans le contexte français."  
*11ème conférence internationale 2005 de la "Regional Studies Association"*  
AALBORG DENMARK, 28-31 mars 2005

**GAUDIN JP,**

*L'action publique. Sociologie et politique*  
Presses de Sciences Po et DALLOZ, 2004

**GAUTIE J**

"Les développements récents de l'économie face à la sociologie: fécondation mutuelle ou nouvel impérialisme."  
<http://ses.ens-lsh.fr>

**GILLY JP, TORRE A**

*Dynamiques de proximité.*  
L'Harmattan, coll. Emploi, Industrie et Territoire, 2000

**GINZBURG C**

*Mythes, emblèmes, traces. Morphologie et histoire.*  
Paris, Flammarion, 1989

**GRANOVETTER M**

*Le Marché Autrement : Les Réseaux de l'Economie,*  
Paris, Desclée de Brouwer, 2000.

**GUEOR GUEVA V**

*La connaissance de l'indéterminé. Le sens commun dans la théorie de l'action.*  
Thèse Université Laval, Canada, 2004

**GUESNIER B, LEMAIGNAN C**

*Connaissance, solidarité, création : le cercle d'or des territoires*  
Paris : L'Harmattan, 2006

**HALLEUX R**

"Patrimoine scientifique et développement régional"

In: CUENCA C, THOMAS Y, dir.

*Le Patrimoine scientifique et technique contemporain. Un programme de sauvegarde en Pays de la Loire.*

Paris: L'Harmattan, Patrimoines et société, Décembre 2005

**HERVOUET P**

*Ouest Atlantique : Histoire d'une grande idée*

Ouest atlantique, 2000

**HANCKE B**

"Many roads to flexibility, how large firms build autarchic regional productions systems in France."

*International Journal of Urban and Regional Research*, 27-3 2003

**HILLAU B**

*Un lexique raisonné de la compétence. Fragments de praxéologie.*

Paris: L'Harmattan, 2006

**INFFO FLASH**

*Les 25 ans de la formation professionnelle continue.*

Centre Inffo, Hors-série, Octobre 1996

**IRIBARNE D' A**

"Vers un modèle de production néo-artisanal de services numérisés."

*Revue européenne Formation Professionnelle*, N°35, 2005

**IRIBARNE D' PH**

*La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales.*

Seuil, 1989

**JAMBES JP**

*Territoires apprenants. Esquisses pour le développement local du XXI<sup>ème</sup> siècle.*

L'Harmattan, coll. Administration et Aménagement du Territoire, 2001

**JAN, JANNIN Y**

"L'agent de maîtrise dans sa fonction sociale et humaine."

UIMM, Note technique, 1980

**JANNIN Y**

"Comment les jeunes cadres vont-ils intégrer nos entreprises?"

*ANDCP Personnel*, N°306, Juillet 1989

**JULIEN PA, MARCHESNAY M**

*La petite entreprise.*

Vuibert, 1988

**KUHN T**

*La structure des révolutions scientifiques.*

Flammarion, 1998

**LABORIER P**

*Historicités de l'Action publique*

Paris : PUF, 2003

**LACOUSMES P, LEGALES P**

*Gouverner par les instruments.*

Presses de FNSP, 2004

**LANCIANO E**

"Les mécanismes locaux de production d'externalité : tentative de construction de concepts opératoires à partir de l'étude de cas de Vicenza."

*Document du séminaire de thèse*

LEST, 2001

**LARRE F, dir.**

"De la flexibilité de la sous-traitance à la réactivité industrielle."

**LATOUR B**

*Aramis ou l'amour des techniques.*

Paris, La Découverte, 1992

**LATOUR B, WOOLGAR S**

*Laboratory life: the Social Construction of Scientific Facts*

Trad. Française: 1979, *La vie de laboratoire: La production des faits scientifiques* 1988

**LEFEVRE F**

"Les universités et leurs IUT dans la dynamique du territoire des Pays de la Loire."

*Territoires et enseignements supérieurs, Tome 2*

Editions du CNFPT, 1997

**LE GALES P**

"Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine."

*Revue Française des Sciences Politiques*, N°1, 1995

**LE GALES P**

"Gouvernance des économies locales en France: à la recherche de la coordination perdue."

*Année de la régulation*, N°8, 2004

**LE GALES P**

*Le retour des villes européennes, sociétés urbaines, mondialisation, gouvernement et gouvernance.*

Presses de Sciences-Po, 2003

**LE MASSON o, WEIL B, HATCHUEL A**

*Les processus d'innovation: conception innovante et croissance des entreprises.*

Hermès, 2006

**LE MOIGNE JL**

*La modélisation des systèmes complexes*

Ed: Dunod, 1990

**LE MOIGNE JL**

*Le constructivisme. Modéliser pour comprendre.*

L'Harmattan, 2003

**LE MOIGNE JL**

*Les épistémologies constructivistes.*

Paris: PUF, Coll. Que sais-je?, 1995

**LE ROY F**

"La relation de concurrence. Entre affrontement et connivence."

*Cahier de l'ERFI*, Vol 11, N°2, 2004

**LECLERCQ F**

"Saint Joseph de Porterie et son espace technopolitain"

*Revue de la Société Académique de Nantes et de Loire Atlantique*, N°292, 2004

**LEVRATTO N**

"La PME objet frontière: analyse en termes de cohérence entre l'organisation interne et le marché."  
*Colloque : Les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours. Pouvoir, représentation, action*, Janvier 2006

**LOINGER G**

"Temporalités de l'économie, temporalités des territoires et jeux d'acteurs en quête de stratégies gagnantes"  
*Colloque de l'ASRDLF*, Août 2002

**LUNEAU D**

*L'avenir d'une ville*  
Editions l'Aube, 2003

**LUNG Y**

"La sous-traitance en France : quels enjeux pour le territoire?"  
*Conférence d'ouverture face aux réseaux d'entreprise, les territoires: gagnants ou perdants.*  
Toulouse: CNER, 2001

**MABILEAU A**

*Le système local en France.*  
Paris: Montchrestien, 2ème éd., 1994

**MAILLARD (de) J**

*Réformes de l'Action Publique. La politique de la ville et des banlieues*  
Paris : Editions Maison des Sciences de l'Homme, 2004

**MARCHESNAY M**

"L'économie et la gestion sont-elles des sciences? Essai d'épistémologie."  
*Cahier de l'ERFI*, Vol. 11, N°1, 2004

**MARCHESNAY M**

"Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences: essai de praxéologie."  
*Cahier de l'ERFI*, N°22, 2002

**MARROU H-I**

*De la connaissance historique*  
Editions du Seuil, 1975

**MARTINET AC**

*Epistémologie des sciences de gestion.*  
Ed. Economica, 1990

**MASBOUNGI A**

"Inventer l'avenir, St-Nazaire innove."  
*Projet urbain*, N°17, 1999

**MASBOUNGI A, dir.**

*Nantes, la Loire dessine le projet.*  
Editions de la Villette, 2005

**MASSARDIER G**

*Expertise et aménagement du territoire, l'Etat savant.*  
L'Harmattan, 1996

**MASSARDIER G**

*Politiques et actions publiques.*  
A. Colin, 2003

**MAURICE M, MOSSE P et TCHOBANIAN R**

*Pour une économie politique du travail ; Morale et action dans l'œuvre de François Sellier.*  
Editions OCTARES, 2005

**MERIAUX O, VERDIER E**

"Les relations professionnelles et l'action publique face aux risques du travail et de l'emploi."  
*L'évolution des relations professionnelles en France*  
Commissariat Général au Plan, 2006

**MILES MB, HUBERMAN AM**

*Analyse des données qualitatives.*  
Editions de Boeck, coll. Méthodes en Sciences Humaines, 2e éd., 2003

**MINGUET G**

*Naissance de l'Anjou industriel.*  
L'Harmattan, 1985

**MULLER P**

*Les politiques publiques.*  
Paris: PUF, Coll. Que sais-je, 2003

**OIRY E**

*De la qualification à la compétence : rupture ou continuité*  
Paris : L'Harmattan, 2004

**OLLIVRO J**

*Bretagne. 150 ans d'évolution démographique*  
Presses Universitaires de Bretagne, 2005

**PARAPONARIS C**

"Gestion des compétences et production des compétences dans le management par projet."  
*Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°36, Juin 2000

**PICHAULT F**

*Faut-il brûler la gestion des compétences ?*  
De Boeck, 2006

**PITTE JR**

*Philippe Lamour, père de l'aménagement du territoire en France.*  
Fayard, 2002

**PLANQUE B**

"Mutations du système productif et dynamiques territoriales."  
Ed. Guesnier et Bourelle, 1994

**PONTIER J-M**

"La Quatrième République, la Cinquième République."  
In: FOUGERE L, MACHELON J-P, MONNIER F, *Les communes et le pouvoir de 1789 à nos jours.*  
Paris: PUF, 2002

**PONTIER JM**

"L'administration territoriale: crépuscule de l'uniformité."  
*La Revue administrative*, N°330, Novembre 2002

**PORTER M**

*L'avantage concurrentiel*  
Paris : Interéditions, 1986

**PROULX MU**

*Territoires et développement économique.*  
L'Harmattan, Villes et Entreprises, 1998

**PUEL G**

« Villes et TIC : vieux mythes et nouvelle vague »  
*Sommet mondial des Villes et Pouvoirs Locaux, sur la Société de l'Information.* Lyob, 4 et 5 décembre 2003

**RACINE**, ouvrage collectif

*Les PME et l'Europe de la formation et de l'emploi. Nouvelles formes d'intervention auprès des PME-TPE. Réseaux de coopération entre PME-TPE.*  
Les Cahiers de Racine, Janvier 2000

**ROCHECONGAR Y**

*Capitaines d'industrie à Nantes au XIX<sup>ème</sup> siècle.*  
Nantes: Editions MeMo, Mai 2003

**ROUSTAN M**

*Rapport d'information sur la désindustrialisation du territoire.*  
Assemblée Nationale, N° 1620, 27 Mai 2004

**ROWE F, VELTZ P**

*Entreprises et territoires en réseaux.*  
Paris: Presse de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, 1991

**RUEGG J, DECOUTERE S, METTAN N**, dir.

"Le partenariat public-privé: un atout pour l'aménagement du territoire et la protection de l'environnement."  
*Contributions au séminaire organisé par la Communauté d'Etudes pour l'Aménagement du Territoire (C.E.A.T.),* Automne 1993

**SAIVES AL, LAMBERT A**

"Approche stratégique des comportements spatiaux des firmes: quelles ressources stratégiques territoriales pour les industries agroalimentaires?"  
ENITIAA-LARGEZIA

**SALMON C**

"La puissance d'image d'un lien. Les chutes de Victoria: au coeur d'une redécouverte."  
*Colloque international à Lusaka, Zambie,* Novembre 2001

**SARAZIN G, SCHWARTZ B**

« Construire une pensée collective pour l'action »  
*Revue POUR N°189 GREP, mars 2006*

**SEGRESTIN D**

"L'entrée de l'entreprise en société. Introduction à une problématique de la modernisation des rapports sociaux."  
*Revue Française de Science Politique,* Août 1987

**SEGRESTIN D**

"Les ERP entre le retour à l'ordre et l'invention du possible."  
*Sciences de la Société,* Février 2004

**SEGRESTIN D**

*Sociologie de l'entreprise.*  
Armand Colin, coll. U, 1996



**SIMMEL G**

*Sociologie et épistémologie.*

Paris: PUF, 1981

**STORPER M**

"L'économie de la région: les relations comme actifs économiques."

*Texte de présentation de l'Association de la Science Régionale de Langue Française.*

Toulouse, 1995

**SUIRE R**

"Des réseaux de l'entrepreneur aux ressorts du créatif: quelle stratégie pour les territoires?"

*Revue Internationale des PME*, Vol.17, N°2, 2004

**TERSSAC DE G, dir.**

*La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements.*

Paris: La Découverte, 2003

**TORRES O**

*Les PME.*

Flammarion, coll. Dominos, 1999

**RIPIER P**

*Du travail à l'emploi. Paradigmes, idéologies, interactions.*

Presses de l'Université Libre de Bruxelles, 1991

**UIMM**

"Eléments pour une politique de la maîtrise."

Mai 1970

**VELTZ P**

*Des lieux et des liens: le territoire français à l'heure de la mondialisation.*

Ed. de l'Aube, 2002

**VELTZ P**

"Firmes et territoires je t'aime moi non plus."

<http://www.ecole.org>, 9 janvier 2002

**VELTZ P**

*Mondialisation, villes et territoires, l'économie d'archipel.*

Paris: PUF, 2001

**VEYNE P**

*Comment on écrit l'histoire*

Editions du Seuil, 1996

**VIARD J**

*Court traité sur les vacances, les voyages et l'hospitalité des lieux.*

Ed. de l'Aube, 2000

**VIARD J**

*La société de l'archipel.*

Ed. de l'Aube, 1994

**VICENTE J**

"De l'économie des interactions à l'économie sur la formation et la stabilité des clusters."

*Economie appliquée*, N°1, 2004

**VIGNON J, dir.**

*Gouvernance européenne: un livre blanc.*

COM, 2001

**ZIMMERMAN JB**

"Eléments pour une socio-histoire des catégories de l'action publique."

*Historicités de l'action publique*

Paris: PUF, 2003

**ZIMMERMAN JB**

"L'entreprise et le territoire, partenaires pour créer et développer."

*Les Annales des Mines, Réalités industrielles*, Novembre 1998

## SIGLES

Ateliers et Chantiers de Bretagne	ACB
Association Communautaire de l'Estuaire de la Loire	ACEL
Association des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie	ACFCI
Ateliers et Chantiers de la Loire	ACL
Association pour le Développement de l'Estuaire de la Loire	ADEL
Association pour le Développement de la Productique et de l'Automatisation	ADEPA
Association Française de l'Assurance Qualité	AFAQ
Association Française pour le Développement de l'Enseignement Technique	AFDET
Association de Formation Professionnelle Industrielle	AFPI
Association pour la Formation Professionnelle et la Promotion Sociale dans la Métallurgie	AFPSM
Association pour la Formation aux Techniques Industrielles	AFTI
Association de Gestion du Programme Compétences	AGP
Agence Nationale Pour l'Emploi	ANPE
Agence Nationale de Valorisation de la Recherche	ANVAR
Association pour la Promotion de la recherche et du Transfert de Technologies	APRETTTS
Association de Formation Professionnelle	ASFO
Association Université Entreprise pour la Formation	AUEF
Bureau d'Assistance Technique	BAT
Biens Collectifs Locaux de Concurrence pour les Entreprises	BCLC
Biscuiterie Nantaise	BN
Brevet de Technicien Supérieur	BTS
Comité Interministériel d'Aménagement et de Compétitivité du Territoire.	CIACT
Communauté d'Agglomération de la Région Nazairienne et de l'Estuaire	CARENE
Chambre de Commerce et de l'Industrie	CCI
Centre d'Etudes de Formation d'Animation et de Recherche (des ASFO)	CEFAR
Commission d'Étude Générale d'Organisation Scientifique	CEGOS
Centre National du Machinisme Agricole, du Génie Rural, des Eaux et des Forêts	CEMAGREF
Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications	CEREQ
Conférence Régionale Périphérique Maritime	CERPM
Centre d'Etudes Supérieures Industrielles	CESI
Conseil Economique et Social Régional	CESR
Centre d'Etudes Techniques de l'Équipement	CETE
Centre de Formation d'Apprentissage	CFA
Centre de Formation d'Apprentissage de l'Industrie	CFAI
Centre d'Industrialisation du Bassin d'Emploi	CIBE

Centre Interprofessionnel de Formation des Commerces de l'Alimentation	CIFCA
Conventions Industrielles de Formation par la Recherche	CIFRE
Centre d'Initiatives Locales	CIL
Conservatoire National des Arts et Métiers	CNAM
Centre National des Œuvres Universitaires et Scolaires	CNOUS
Conseil des Programmes	CNP
Conseil National du Patronat Français	CNPF
Centre National de Recherche Scientifique	CNRS
Comité de Développement de Loire Atlantique	CODELA
Community Programme in Education and Training for Technology	COMETT
Commission Paritaire Interprofessionnelle Régionale de l'Emploi	COPIRE
Certificat de Qualification Paritaire de la Métallurgie	CQPM
Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie	CRCI
Centre de Robotique, d'Electrotechnique et d'Automatique	CREA
Centre de Recherche et de Transfert de Technologie	CRTT
Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité du Territoire	DIACT
Direction de l'Aménagement du Territoire et l'Action Régionale	DATAR
Direction des Lycées et de Collèges	DCL
Direction des Chantiers Navals	DCN
Délégation au Développement de la Région Nazairienne	DDRN
Developing European Learning trough Technological Advance	DELTA
Développement et Internet	DEVNET
Direction Générale V (direction européenne)	DGV
Document Unique de Programmation	DOCUP
Direction Régionale de l'Industrie et de l'Environnement	DRIRE
Direction régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle	DRTEFP
Développement Technologique à Vocation Territoriale	DTVt
Diplôme Universitaire Technologie	DUT
Echange de donnée informatisées	EDI
Espace Economique Européen	EEE
Etablissement Publics de Communautés Intercommunales	EPCI
Entretien Personnel d'Objectif	EPO
Entreprise Ressource Planning	ERP
Ecole Supérieure Atlantique d'Ingénieurs en Génie Electrique - St Nazaire	ESA-IGELEC
Ecole Supérieure de Fonderie	ESF
Educational Technologies for European Enterprises	ETEE
Fonds Européen de Développement Régional	FEDER

Fonds Européen d'Orientation et de Garantie Agricole	FEOGA
Fonds d'Intervention pour l'Aménagement du Territoire	FIAT
Fonds National d'Aménagement et de Développement du Territoire	FNADT
Fonds de Gestion des Congés Individuels de Formation	FONGECIF
Formation et Recherche Appliquée pour le Développement Economique	FRADE
Fonds pour la Structuration de la Défense	FRED
Fonds Social Européen	FSE
Fonds de Développement Solidaire	FONDES
Groupe d'Etudes sur le Développement Industriel Aquitain	GEDIAQ
Groupe d'Etudes sur le Développement Industriel de la Région de Brest	GEDIB
Groupe d'Etudes de l'Industrialisation de la Métropole de l'Ouest	GEDIMO
Grandes Entreprises Donneurs d'Ordre	GEDO
Groupement d'Electrotechnologies Industrielles en Pays de la Loire	GEIPDEL
Groupement d'Etablissements Publics d'Enseignement pour Adultes	GRETA
Institut de Créativité Industrielle	ICI
Ilots de Formation Technique Individualisée	IFTI
Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques	INSEE
Institut de recherche en Electronique et Electrotechnique de Nantes-Atlantique	IREENA
Institut de recherche et d'Enseignement en Sciences et Techniques de l'Electronique	IRESTE
Institut des Sciences de l'Ingénieur en Thermique-Energétique et Matériaux	ISITEM
Institut des Techniques d'Ingénieur de l'Industrie	ITII
Jeunesse Agricole Chrétienne	JAC
Journal Officiel	JO
Jeunesse Ouvrière Chrétienne	JOC
Licence Professionnelle d'Innovation et de Développement Industrielle	LPDI
Mouvement des Entreprises de France	MEDEF
Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne	MRJC
Material Requirement Planning	MRP
Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication	NTIC
Organisme Opérationnel de Programme	OOP
Organisme Paritaire Collecteur Agréé	OPCA
Organisme Paritaire Collecteur Agréé des Industries de la Métallurgie	OPCAIM
Organisation d'Etudes d'Aménagement de l'Aire Métropolitaine	OREAM
Observatoire Régional Emploi-Formation	OREF

Pays d'Europe Centrale et Orientale	PECO
Projet d'Action Stratégique de l'Etat dans les Départements	PASED
Projet d'Action Stratégique de l'Etat dans les Régions	PASER
Plateforme technologique nazairienne	PFTN
Plan Global de Développement	PGD
Programme d'Initiative Communautaire	PIC
Pays de la Loire Enseignement Individualisé à Distance	PLEIAD
Petites et Moyennes Industries	PMI
Performance Processus de Coréalisation	PPC
Plan local d'Urbanisme	PLU
Production au Plus Juste	PPJ
Production juste à temps	PJT
Product Lifecycle Management	PLM
Services Académique d'Inspection de l'Apprentissage	SAIA
Société d'Economie Mixte	SEM
Secrétaire Général aux Affaires Régionales	SGAR
Suivi individuel des Formations et des Parcours	SIFP
Syndicat des Industries Métallurgiques, Electriques, Electroniques et Connexes de Loire Atlantique	SIMEECLA
Système d'Information Régional sur les Entreprises	SIRE
Société Nationale de Construction Aéronautique du Sud Ouest	SNCASO
Société Nationale Industrielle Aérospatiale	SNIAS
Solidarités et Renouvellements Urbains	SRU
Schéma de Cohérence Territoriale	SCOT
Syndicat Patronal des Industries Métallurgiques et Connexes de la Région Nantaise	SPIMCRN
Système Productif Local	SPL
Programme européen pour le développement économique territorial	STRIDE
Union des Industries de Loire Atlantique	UILA
Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie	UIMM
Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie de Loire Atlantique	UIMM 44
Union Métallurgique de la Basse Loire	UMBL